

## **Palkitseminen johtamisen välineenä Dentsu Aegis Network Oy:ssä 2020**

Minna Andersson

<b>Tekijä</b> Minna Andersson	
<b>Suuntautuminen</b> Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus YAMK	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Palkitseminen johtamisen välineenä Dentsu Aegis Network Oy:ssä 2020	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 84 + 8
<p>Laadukkaille korkeamman tason asiantuntijoille on tarvetta kaikkialla ja varsinkin kilpailuilla aloilla on tärkeää pystyä pitämään kyvykkyydet tyytyväisinä ja sitoutuneina organisaatioon. Nuori sukupolvi vaihtaa helposti työnantajaa merkityksellisempää työpaikkaa tai työtehtävää etsiessään. Miten organisaatiot pystyvät pitämään työntekijät ja erityisesti parhaat kyvykkyydet tyytyväisinä, motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon? Palkitsemisen kokonaisuudesta voi olla vastaus tähän, mutta se pitää olla hyvin suunniteltu henkilöstön toiveita kuunnellen ja organisaation strategiaan nojaten.</p> <p>Dentsu Aegis Network Oy:ssä ei ollut suunniteltua palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmää vuonna 2019. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälainen palkitseminen koetaan merkityksellisenä kohdeyrityksen henkilökunnan mielestä ja mikä vahvistaisi motivaatiota ja sitouttaisi heitä paremmin organisaatioon. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa tutkimuksien ja kirjallisuuskatsauksen avulla kohdeyritykseen palkitsemisjärjestelmä sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten palkitsemista tulisi hyödyntää johtamisen välineenä esimiestyössä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin toimintatutkimuksena sisältäen kyselytutkimuksen kohdeyrityksen henkilökunnalle sekä workshopityöskentelyä palkitsemisen kehittämisen ympärillä. Lisäksi tutkittiin, miten kohdeyrityksen esimiehet arvioivat palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kaksi kuukautta lanseerauksen jälkeen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimustulosten perusteella palkitsemisen kokonaisuus toimii motivaatiota ja sitoutumista nostavana, silloin kun sitä hyödynnetään johtamisen välineenä oikein.</p> <p>Tämän opinnäytetyön johtopäätökset tiivistettynä:</p> <p>Johtopäätös 1: Palkitsemisen tulee aina olla oikeudenmukaista ja palkitsemisen kokonaisuus tulee olla suunniteltu henkilöstön toiveita kuunnellen. Tiedolla ja viestinnällä (erityisesti esimiesviestinnällä) on keskeinen rooli palkitsemisen kokonaisuuden onnistumisessa ja oikeudenmukaisuuden tunteen aikaan saamisessa.</p> <p>Johtopäätös 2: Motivaatiota ja sitoutumisen tasoa nostavat parhaiten laadukas esimiestyö, hyvä johtaminen ja erityisesti valmentava ote.</p> <p>Johtopäätös 3: Rahapalkkiot toimivat paremmin motivaation nostajana, kuin usein väitetään tai halutaan uskoa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, palkitsemisen kokonaisuus, esimiestyö, johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely .....	2
1.1	Kohdeyrityksen toimintaympäristö.....	4
2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2.1	Kohdeorganisaation tavoite kehittämishankkeelle .....	6
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	6
2.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
2.4	Rajaus .....	7
3	Palkitseminen.....	8
3.1	Mitä palkitseminen on? .....	8
3.2	Palkitsemisen muodot .....	9
3.3	Palkitsemisen kokonaisuus .....	10
3.4	Lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen .....	13
3.5	Verotus palkitsemisessa ja eduissa.....	14
3.6	Palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset.....	15
3.7	Esimiesten rooli palkitsemisjärjestelmän hyödyntämisessä .....	16
4	Palkitsemistavat ja niiden tarkoitus.....	19
4.1	Aineellisten palkitsemistapojen tarkoitus .....	19
4.1.1	Peruspalkka .....	19
4.1.2	Edut .....	21
4.1.3	Täydentävät palkitsemistavat .....	22
4.2	Aineettomien palkitsemistapojen tarkoitus.....	22
4.2.1	Työympäristö ja ilmapiiri.....	23
4.2.2	Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet.....	25
4.2.3	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet .....	27
4.2.4	Palaute ja arvostus.....	27
5	Palkitsemisen vaikuttavuus .....	31
5.1	Vaikuttavuuden elementit.....	31
5.2	Rahalliset palkkiot ja niiden vaikuttavuus .....	31
5.1	Tieto ja viestintä vaikuttavuuden perustana.....	32
5.2	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa.....	33

5.3	Miten sitoutumista voidaan vahvistaa? .....	35
5.4	Miten motivaatiota voidaan johtaa? .....	36
5.5	Hyvän johtamisen ja esimiestyön vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen .....	40
5.5.1	Valmentavalla esimiestyöllä lisää vaikuttavuutta johtamiseen .....	42
6	Vaikutuksiltaan sitoutumista ja motivaatiota lisäävä palkitsemisjärjestelmä ja sen kehittäminen .....	45
6.1	Sitoutumista ja motivaatiota lisäävä palkitsemisjärjestelmä – tämän tutkimuksen viitekehys .....	45
6.2	Palkitsemisstrategian kehitys .....	47
6.3	Prosessi palkitsemisjärjestelmän luomiselle Dentsu Aegis Network Oy:lle .....	49
7	Tutkimusmenetelmät .....	50
7.1	Tutkimusmenetelmät .....	50
7.2	Toimintatutkimus .....	51
7.3	Opinnäytetyön tekeminen toimintatutkimuksena .....	52
8	Tutkimuksen toteutus ja tulokset .....	53
8.1	Kyselytutkimuksen toteutus .....	53
8.2	Kyselytutkimuksen vastausten yhteenveto .....	53
8.3	Vastauksien yhteenveto .....	54
8.4	Workshop tavoitteet ja toteutus .....	62
8.5	Workshopin ehdotusten yhteenveto .....	64
8.6	Kyselytutkimuksen ja workshopin tuloksien yhteenveto .....	66
9	Palkitsemisjärjestelmän lanseeraus Dentsu Aegis Networkissa 2020 .....	67
9.1.1	Palkitsemisjärjestelmä .....	68
9.1.2	Edut .....	69
9.1.3	Palvelusvuosien ja merkkipäivien huomioiminen .....	69
9.2	Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi .....	71
9.3	Arviointikyselyn tulokset .....	72
9.4	Arviointikyselyn tulosten yhteenveto .....	73
9.5	Tämän opinnäytetyön tutkimuksien etiikka, luotettavuus ja pätevyys .....	74
10	Johtopäätökset .....	75
10.1	Palkitseminen johtamisen välineenä 2020 .....	75
10.2	Kehityssuunnitelma .....	78
11	Loppusanat .....	81
	Lähteet .....	82
	Liitteet .....	1

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje .....	1
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset .....	2
Liite 3. Palkitsemisjärjestelmän arviointikyselyn saatekirje .....	7
Liite 4. Palkitsemisjärjestelmän arviointikyselyn kysymykset .....	8

# 1 Johdanto

Yritykset kilpailevat parhaista kyvykkyyksistä kovemmin kuin koskaan. Tekoälyn (Artificial Intelligence) korvattaessa manuaalista työtä, hyvälle korkeamman tason asiantuntijalle on tarvetta kaikkialla. Kilpailluilla aloilla on tärkeää pystyä löytämään, palkkamaan ja sen jälkeen pitämään kyvykkyydet yrityksen riveissä tyytyväisenä ja tuottavina. (Charan & Barton & Carey 2018, 137-139.) Mellasen ja Mellasen mukaan millenniaali-sukupolven eli 1980-2000-luvuilla syntyneiden henkilöiden osuus työvoimasta on nyt jo lähes puolet ja se tulee tutkimusten mukaan kasvamaan 75 prosenttiin vuoteen 2025 mennessä.

Millenniaalien keskuudessa työpaikkaa vaihdetaan helposti ja työlle haetaan eri tavalla merkitystä kuin aikaisemmin ja tietotyöpaikoista ei enää kilpailla niin kuin ennen vaan nyt parhaista työntekijöistä kilpailevatkin yritykset. Voittajia tässä kilpailussa ovat ne yritykset, joissa työntekijät viihtyvät ja haluavat työskennellä. (Mellanen & Mellanen 2020, 8, 12.)

Työelämässä on uudet työmotivaattorit, jotka koostuvat työn merkityksellisyydestä sekä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä, joten esimiestyön tulee olla ajan tasalla ja pystyttävä kohtaamaan ne. (Carlsson & Forssell 2017, 10.) Henkilöstöä voidaan pitää jokaisen organisaation tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstön perusoikeuksiin pitäisi kuulua oikeus hyvin johdettuun työpaikkaan, missä heitä arvostetaan, autetaan onnistumaan, arvioidaan oikeudenmukaisesti, annetaan palautetta ja palkitaan motivoivalla tavalla. (Kauhanen 2015, 147.) Miten tärkeimpiä kyvykkyyksiä ja ihmisiä ylipäättään sitten johdetaan, motivoidaan, sitoutetaan yritykseen ja hyödynnetään koko potentiaali? Palkitsemisen kokonaisuus voi tuoda ratkaisun tähän haasteeseen, se vain tulee olla yrityksen strategiaa mukaillen suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa, hyvin johdettu ja hyödynnetty ja sitä pitää tarkastella ja kehittää tasaisin väliajoin.

Vuonna 2019 kohdeyrityksessä Dentsu Aegis Network Oy:ssä ei ollut suunniteltua palkitsemisen kokonaisuutta tai palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemista tehtiin eri tavoin esimiehen omien tottumusten ja mielenkiinnon mukaisesti. Palkitsemisen suunnitellulle kokonaisuudelle oli siis tarvetta ja myös tiedolle, miten sitä tulisi hyödyntää nostamaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

Tämän ylemmän korkeakoulututkimuksen opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälainen palkitseminen koetaan merkityksellisenä kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta ja kehittää sen pohjalta palkitsemisen kokonaisuutta. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Opinnäytetyö sisältää kaksi erillistä kyselytutkimusta kohdeyrityksen henkilöstölle ja esimiehille sekä workshop-työskentelyä palkitsemisen kehittämisen ympärillä. Opinnäytetyö käsittelee palkitsemista johtamisen välineenä esimiestyön näkökulmasta ja se käsittelee erityisesti esimiestyötä, jota tehdään

asiantuntijaorganisaatioissa. Kirjallisuuskatsauksen materiaali koostuu sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Pohjalla myös kirjoittajan yli kymmenen vuoden kokemus esimiestyöstä, johtamisesta ja palkitsemisesta.

Opinnäytetyö etenee seuraavanlaisesti: Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen käydään läpi palkitsemisen teoriaa eri näkökulmista kirjallisuuskatsauksen avulla. Tämä katsaus tehdään suurimmalta osin esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Seuraavaksi pureudutaan siihen, miten palkitsemisjärjestelmä tulisi luoda ja hyödyntää niin että se toimisi motivoiden ja sitouttaen henkilökuntaa. Tutkimusosiossa käydään läpi mitä tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössä hyödynnettiin ja minkälaiset tulokset tutkimuksissa ilmeni. Löydösten ja kirjallisuuskatsauksen avulla luodaan palkitsemisjärjestelmä, muokataan henkilöstön etuja ja lisäksi tehdään jatkolle kehityssuunnitelma, miten kohdeyritys voisi kehittää toimintaansa jatkossa palkitsemisen kokonaisuuden osalta. Lopuksi arvioidaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta esimiehille teetetyn kyselyn perusteella.

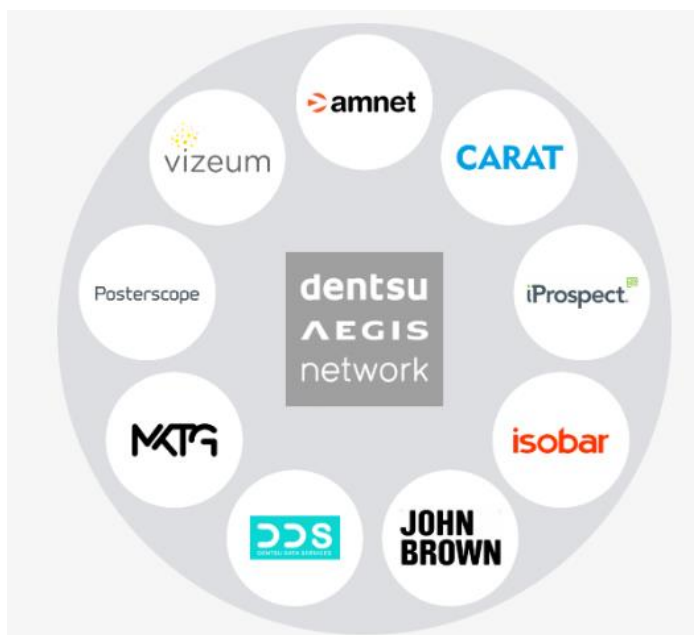
Tässä opinnäytetyössä käytetään sanaa esimies, koska sukupuolineutraalia sanaa tälle roolille ei ole vakiintunut suomen kielessä 2020. Esihenkilö sanaa käytetään jonkin verran, mutta esimerkiksi esimiestyö, esimiesasema tai esimiestehtävä -sanoille ei ole vielä vakiintunut sukupuolineutraaleja sanoja. Myös sana alainen on saanut hieman negatiivissävytteisen maineen, joten tässä opinnäytetyössä käytetään sanaa työntekijä tai tiimiläinen, jos halutaan kertoa esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta.

## **1.1 Kohdeyrityksen esittely**

Dentsu Aegis Network on yksi maailman suurimmista markkinointialan konserneista. Suomeen Dentsu Aegis Network on perustettu vuonna 1986 Aegis Media Finland -nimellä. Vuonna 2013 japanilainen mainostoimistokonserni Dentsu Group Inc. osti koko Aegis Median osakekannan ja samalla myös nimi vaihdettiin oston yhteydessä Dentsu Aegis Network Oy:ksi Suomessa. Dentsu Group Inc. on perustettu Japanissa 1901 ja on Japanin suurin mainostoimistoryhmittymä. President & CEO -roolissa Dentsu Group Inc.:ä johtaa japanilainen Toshihiro Yamamoto ja Dentsu Aegis Network:ia johtaa amerikkalainen Tim Andree ja Suomen yksikön toimitusjohtajana on vuonna 2019 aloittanut Pauli Aalto-Setälä. Globaalisti Dentsu konserni toimii 145 maassa ja työllistää noin 66 000 ihmistä. (Dentsu Aegis Network 2020.) Vuonna 2020 Dentsu Aegis Network Oy:n toimisto sijaitsee Helsingissä osoitteessa Eteläesplanadi 2 ja toimistossa työskentelee yli 200 markkinointiviestinnän asiantuntijaa. Dentsu Aegis Network Oy:n liikevaihto tilikautena 2018 oli 11 838 000 EUR ja tilikauden voitto oli 429 000 EUR,

yrittäjien liikevoittoprosentti on ollut 3,6%. Yhtiön omavaraisuusaste oli 25%. Liikevaihto nousi vuoteen 2017 verrattuna 25%. (Asiakastieto 2020.)

Suomen organisaatiossa on 9 eri yksikköä palvelemaan asiakkaita markkinointiviestinnän eri osa-alueilla. **Amnet** palvelee ohjelmallisen ostamisen ja markkinoinnin teknologioiden maailmassa. **Carat** oli maailman ensimmäinen mediatoimisto ja nykyisin täyden palvelun toimisto, joka suunnittelee ja toteuttaa markkinointiviestintää. **Dentsu Data Servicen** keskiössä on mm. data, analytiikka, kuluttajatutkimukset ja median mallinnukset. **iProspect**-yksikön keskiössä on tulospohjainen markkinointi kuten hakukonemarkkinointi, sosiaalisen median mainonta, oman median kehitys sekä konversio-optimointi. **Isobar** on digitaalinen mainostoimisto.

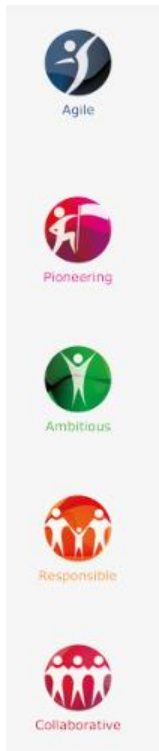


**John Brown Media** on viestintätoimisto ja **MKTG** tapahtumatuotantoyksikkö. **Posterscope** keskittyy ulkomainonnan ostamiseen ja suunnitteluun ja **Vizeum** on konsernin toinen täyden palvelun mediatoimisto. Visiona Dentsu Aegis Networkillä on "Innovating the Way Brands Are Built", jota avataan: kunnianhimona on rakentaa brändejä ja liiketoimintaa kestäväällä tavalla. (Dentsu Aegis Network 2020.)

Kuva 1: Dentsu Aegis Network yksiköt (Dentsu Aegis Network 2020)



## Dentsu Aegis Networkin arvot ovat:



**Agile:** We need to be nimble, quick and flexible, thinking and acting differently. This means acting with freedom, deciding with speed and keeping it simple.

**Pioneering:** We're innovative, risk-taking self-starters, building an industry legacy. This means being constantly curious, taking risks to succeed, and being passionate about thought leadership.

**Ambitious:** We have a trail-blazing and inquisitive culture where relentlessness and hunger are rewarded. This means going the extra mile, having our eyes on the prize and having rapid and ruthless focus.

**Responsible:** We take individual and collective responsibility for our thoughts and actions. This means taking ownership, being good citizens and being transparent. **Collaborative:** We work together globally to deliver a consistent brand experience and partner together locally to provide the best client solution. This means collaborating across the network; sharing success models; and attracting, developing and mobilizing the right talent.

Kuva 2: Dentsu Aegis Networkin arvot (Dentsu Aegis Network 2020.)

Tämän opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeyrityksessä vuodesta 2012 ja toiminut viimeisimpänä Media Director -roolissa.

### 1.1 Kohdeyrityksen toimintaympäristö

Kohdeyritys toimii erittäin kilpailulla markkinointiviestinnän alalla. Dentsu Aegis Network Oy tarjoaa palveluita markkinointiviestinnän eri osa-alueilla ja perinteisesti se on palvellut asiakkaitaan suunnitellen markkinointikampanjoita eri välineisiin, ostamalla mediatilan eri mediataloista, suunnittelemalla ja toteuttamalla tapahtumia sekä auttamalla asiakkaitaan esimerkiksi hakukoneoptimoinnissa. Nykyisin kompleksisemmassa digitaalisessa maailmassa kohdeyritys tarjoaa palveluitaan perinteisemmän markkinointiviestinnän lisäksi esimerkiksi markkinointiteknologioiden, analytiikan, medianmallinnuksien, sisältöstrategioiden ja asiakkaan oman median kehityksessä. Digitaalisella aikakaudella esimerkiksi siitä miten dataa voi markkinoinnissa hyödyntää, on tullut markkinointiviestinnän ammattilaisille elinehto. Tämä on myös laajentanut kohdeyrityksen kilpailukenttää ja nykyisin kilpailijoita löytyy markkinalta enemmän kuin koskaan ennen koska konsulttitalot, teknologiayritykset ja esimerkiksi mediatalot tarjoavat kilpailevia palveluitaan mainostaville asiakkaille. Kohdeyrityksellä on muutama selkeä USP (Unique Selling Proposition) eli kilpailuetu. Yksi niistä on Dentsu Aegis Networkin globaali, vähintään parin vuoden välein toteutettava CCS (Consumer Connection System), joka on

laaja kuluttajatutkimus ja Suomessa vuonna 2018 se koostui 5300 suomalaisen vastauksista, edustaen 15-74-vuotiaista väestöä. Tutkimus sisältää yksityiskohtaista tietoa suomalaisten mediankäytöstä, asenteista, kiinnostuksen kohteista ja kulutuskäyttäytymisestä. Tutkimuksesta saatua dataa hyödynnetään konsernin asiakkaiden markkinointistrategioiden, mainonnan ja mediavalintojen suunnittelussa erillisen työkalun avulla ja koska tutkimus toteutetaan Suomen lisäksi 65 maassa, voidaan eri maiden tuloksia vertailla keskenään ja hyödyntää maailmanlaajuisen strategioiden suunnittelussa asiakkaille. (Dentsu Aegis Network Oy 2020.)

Hiilan, Hakolan ja Tukiaisen mukaan tekoäly muuttaa työmarkkinaa ja korvaa suurimman osan työtehtävistä, joihin kuuluu: tiedonkeräystä, tiedon prosessointia tai analysointia tai sellaisia työtehtäviä, joita tehdään ennustettavissa tai hallittavissa olosuhteissa. Näitä elementtejä sisältäviä työtehtäviä voidaan korvata tulevaisuudessa tekoälyllä noin 50 prosenttia, tosin koneet eivät voi korvata kaikkia työtehtäviä ja tämä ei tarkoita sitä, että tarvittaisiin 50 prosenttia vähemmän työvoimaa. Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän asiantuntijoita, jotka osaavat hyödyntää tekoälyä ja ihmisen tekemässä työssä korostuu uudenlainen vieläkin älykkäämpi toiminta. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, 24-25.)

Pätevistä työntekijöistä tuntuu olevan aina pulaa ja osa kohdeyritysten työntekijöistä palkataankin suoraan korkeakouluista trainee-ohjelman kautta. Kohdeyrityksen trainee-ohjelma kestää yleensä yhdeksästä kuukaudesta vuoteen ja usein harjoittelijat palkataan taloon vakituisiksi työntekijöiksi harjoittelun päätteeksi. Kohdeyrityksen työntekijöistä suurimmalla osalla on suoritettuna vähintään alempi korkeakoulututkinto eli työntekijät ovat keskimääräistä suomalaista korkeammin kouluttautuneita ja kohdeyrityksen henkilöstö on nuorta, keski-ikä ollessa 32-vuotta. Suurin osa työntekijöistä ovat siis millenniaaleja eli vuosina 1980-2000 -luvulla syntyneitä henkilöitä. Mellasen ja Mellasen mukaan millenniaalien keskuudessa työn vaihtaminen parin vuoden välein on normaalia ja työpaikkaan sitouttaminen voi olla haastavampaa verrattuna edelliseen sukupolveen. (Mellanen & Mellanen 2020, 8.)

Kohdeyrityksen alalla ei ole työehtosopimusta eli esimerkiksi palkkataso määräytyy täysin markkinan kilpailutilanteen, työtehtävän vaativuuden, työkokemuksen ja vastuun mukaisesti. Palkalla ja eduilla kilpaillaan työntekijöistä ja alalla panostetaan erilaisiin etuihin. Joustavat työajat, kattavat laajemmat työterveyspalvelut, ilmainen aamupala ja esimerkiksi hieronta työajalla ovat hyviä esimerkkejä minkälaisia etuja alalla on käytössä kilpailijoilla ja kohdeyrityksessä vuonna 2020.

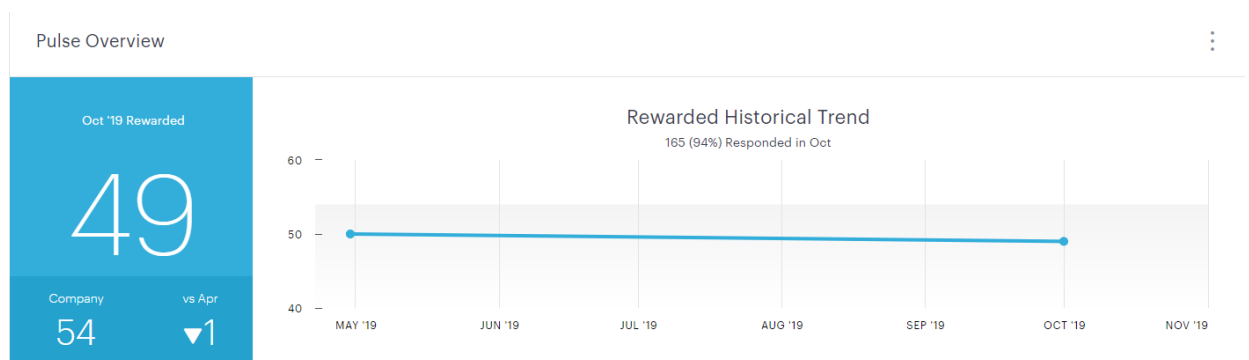
Kohdeyrityksessä työskentelee tämän opinnäytetyöprojektin aikaan 38 henkilöä esimiesroolissa.

## 2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä luvussa määritellään opinnäytetyön odotetut tulokset, tavoitteet ja raja-  
aus.

### 2.1 Kohdeorganisaation tavoite kehittämishankkeelle

Palkitseminen oli yksi heikoimmista tuloksissa Dentsu Aegis Networkin Check in -  
kyselyssä, joka mittaa työntekijöiden tyytyväisyyttä kaksi kertaa vuodessa. Palkitsemisen  
arvosana oli tippunut lokakuun mittauksessa 49:ään, kun vielä huhtikuussa luku oli 54.  
Palkitseminen poimittiin Dentsun Action Planiin ja HR-strategian fokukseen vuodelle  
2019-2020.



Kuva 3: Dentsu Aegis Networkin lokakuun Check in- tyytyväisyyskyselyn tulokset  
lokakuussa 2019. (Dentsu Aegis Network 2020)

Tämän opinnäytetyön tuotoksena tavoitellaan palkitsemisjärjestelmää sekä suunnitelma,  
miten palkitsemisen kokonaisuutta voitaisiin kehittää.

Alun perin oli tarkoitus seurata miten palkitsemiseen liittyvät arvosanat kehittyvät Check  
in- kyselyssä, mutta Dentsu Aegis Network ei valitettavasti järjestänyt Check in -kyselyä  
huhtikuussa 2020, joten palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioitiin esimiehille  
suunnatulla kyselyllä.

### 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyölle on määritelty kolme tavoitetta, joilla pitäisi pystyä vastaamaan  
kehittämishankkeen tavoitteisiin:

- Tavoite 1: Selvittää minkälainen palkitseminen nostaisi motivaatiota ja  
sitoutumisen tasoa kohdeyrityksen henkilökunnan mielestä
- Tavoite 2: Luoda tutkimusten löydösten ja teorian avulla toimiva  
palkitsemisjärjestelmä ja henkilökuntaa hyödyttävät edut
- Tavoite 3: tehdä jatkosuunnitelma palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseksi

## **2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmalla halutaan kehittää jotain tai saada aikaan muutosta. (Kananen 2017, 38) Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää minkälaisia etuja ja palkitsemista kohdeyrityksen työntekijät kokisivat merkityksellisiksi ja miten palkitsemisjärjestelmää voisi hyödyntää esimiestyötä. Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Tutkimuskysymys 1 (TK1): Minkälainen palkitsemisjärjestelmä ja edut toimivat asiantuntijaorganisaatiossa vahvistamaan motivaatiota ja sitoutumista?
2. Tutkimuskysymys 2 (TK2): Miten esimies voi johtaa ja sitouttaa tiimiläisiään paremmin palkitsemisen avulla?

Näihin kysymyksiin haetaan vastausta sekä kirjallisuuskatsauksella että toimintatutkimuksella kohdeorganisaatiossa.

## **2.4 Rajaus**

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkitsemista kokonaisuutena ja sen tarkoitus on luoda teoriassa toimiva palkitsemisjärjestelmä kohdeyritykseen.

Peruspalkka ja sen kehitystyö eivät kuulu tämän opinnäytetyöprojektin piiriin. Palkkatasoihin liittyvä selvitys on toteutettu kohdeyrityksessä keväällä 2019.

Rekrytointi ja urapolkuohjaus rajataan myös pois tästä opinnäytetyöstä, koska niille on oma projektinsa Dentsu Aegis Networkissa 2020.

Peruspalkkaa, rekrytointia ja urapolkuohjausta käsitellään kuitenkin pintapuolisesti tässä opinnäytetyössä, koska ne ovat olennaisia osia palkitsemisen kokonaisuudesta.

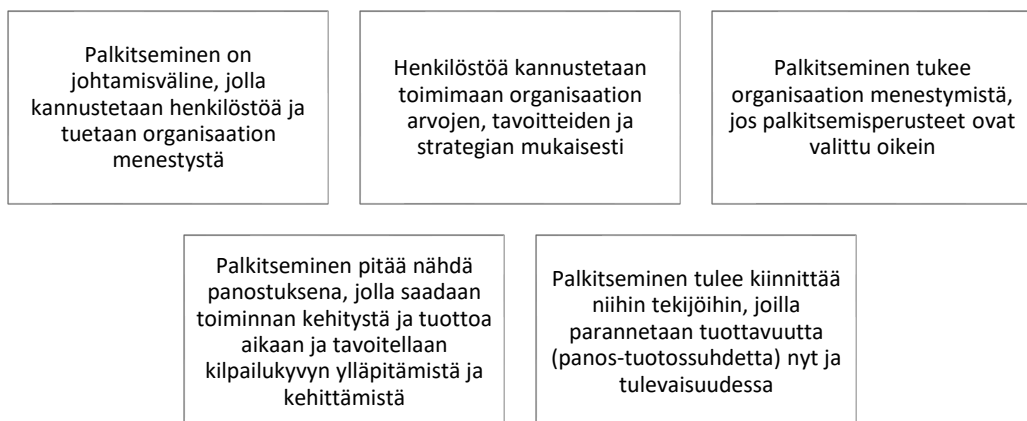
### 3 Palkitseminen

Tässä luvussa pohditaan mitä palkitseminen on eri lähteiden mukaan.

#### 3.1 Mitä palkitseminen on?

Hakosen & Nylanderin mukaan palkitseminen on jokaisen työpaikan välttämättömyys, sillä jo lainkin mukaan työstä pitää maksaa palkkaa. Palkitseminen on ennen kaikkea johtamisen väline esimiehille ja palkitsemisen tavoitteena on usein kannustaa ja motivoida henkilöstöä tehokkaampaan ja strategian mukaiseen työskentelyyn. Palkitseminen on molempia osapuolia sekä yritystä, että työntekijää hyödyttävä vaihtosuhde. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitsemisen vaikutukset ovat suurusluokaltaan strategisista ja siksi yritysten tulisi johtaa palkitsemista harkitusti. Palkitsemisella tavoitellaan innostusta, sitoutumista ja halutunlaista henkilökuntaa sekä tuottavuutta. Palkitseminen herättää paljon tunteita ja siihen kohdistuu paljon tunteita, uskomuksia, vaatimuksia ja mielipiteitä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.) Palkitsemalla halutaan houkutella oikeanlaista henkilökuntaa, korostaa hyviä työsuorituksia, pysyvyyttä, sitoutumista, henkilökunnan osaamisen kehittymistä ja sitä kautta organisaation toiminnan kehittymistä sekä lisää tuottavuutta. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 13.) Strateginen palkitseminen on hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä, joita esimiehet osaavat hyödyntää johtamisen tukena. (Hakonen ym. 2014, 51.) Hiltunen (2017, 153) taas linjaa, että palkitseminen on pohjimmiltaan yrityksen sijoitus parempaan tulokseen.

Kauhanen (2015, 106) kuvailee palkitsemista seuraavalla tavalla:



Kuvio 1: Palkitsemisen periaatteet (mukaillen Kauhanen 2015, 106)

Kauhasen mukaan (kuvio 1) palkitseminen on erityisesti johtamisväline ja sillä tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen,

tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Palkitseminen tulisi nähdä panostuksena toiminnan kehitykselle ja se tulisi kiinnittää niihin tekijöihin, joilla parannetaan tuottavuutta nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2015, 106.)

Kauhanen jatkaa, että käsitykset palkitsemisesta vaikuttavat usein ratkaisevasti siihen mitä sillä halutaan saada aikaan. Palkitsemistrategiassa tulisi ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin:

- Mistä halutaan palkita henkilökuntaa?
  - Minkä tason tuloksista palkkion saa?
  - Miten palkkio jaetaan henkilökunnan kesken?
- (Kauhanen 2015, 106-108.)

Toisaalta johtamisen kannalta tulisi myös selvittää mitä elementtejä palkitsemistavoista tiimiläiset kokevat palkitsevina.

### **3.2 Palkitsemisen muodot**

Palkitsemista on kahdenlaista aineellista ja aineetonta:

1. Aineelliset palkitsemistavat: rahallisen tai rahanarvoiset palkitsemistavat
  2. Aineettomat palkitsemistavat: esimerkiksi kehittymismahdollisuuksiin, työn sisältöön ja esimiestyön laadukkuuteen liittyvät palkitsemistavat
- (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Fisherin mukaan aineettomien palkitsemistapojen vaikutukset kantavat usein pidemmälle ja korottavat lojaaliutta. Aineelliset palkitsemistavat taas ovat usein pikapalkitsemisia, jotka auttavat edistämään nopeaa taktista muutosta. Nämä kaksi eri palkitsemisenmuotoa ovat vain harvoin toisiaan poissulkevia. Fisherin mukaan ei tulisi koskaan olla aineellista palkitsemista ilman tunnustusta eikä tunnustusta ilman palkkiota, vaikka toinen näistä elementeistä olisikin vain symbolinen. (Fisher 2015, 3-4.)

Fisher jakaa tunnustukset (recognition) neljään eri muotoon, jotka ovat useimmilla yrityksillä jollain tasolla käytössä:

1. Muodollinen tunnustus johdolta tiimille tai yksilöille kuukausittain tai vuosittain
  2. Vertaisverkoston (peer-to-peer) tunnustus esimerkiksi kiittäminen avusta
  3. Tunnustus idea- tai ehdotusmallien luomisesta rahan säästämiseen tai rahan tekemiseen
  4. Tunnustus pitkästä urasta
- (Fisher 2015, 147-148.)

Nykyisin esimerkiksi vertaispalautteiden tai minkä vain palautteiden antamisen ja sen perusteella palkitsemiseen on tuonut helpotusta paremmat tietoliikenneyhteydet ja tunnustuksen antamista varten luodut applikaatiot.

Kauhasen (2015, 119-120) mukaan organisaation johtamisen näkökulmasta aineettomat palkitsemisen keinot ovat parhaimpia ja motivoivimpia. Hän jakaa aineettoman palkitsemistavat vielä kahteen alakategoriaan ura-, ja sosiaalisiin palkkioihin:

<b>Urapalkkiot</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Työ</li><li>• Joustavat työajat</li><li>• Itsensä kehittämien</li><li>• Urapolut</li></ul>	<b>Sosiaaliset palkkiot</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Palaute (kiitos ja tunnustus)</li><li>• Työyhteisön edustaminen</li><li>• Julkinen tunnustus</li><li>• Statussymbolit</li></ul>
---	---

Kuvio 2: Aineettomat palkitsemistavat (mukaillen Kauhanen 2015, 119)

Kauhasen mukaan (kuvio 2) useat ihmiset kokevat jo työn itsessään palkitsevana, useimmiten silloin kun työtehtävät ovat mielekkäitä, mielenkiintoisia ja haastavia. Sama työtehtävä saattaa tuntua mielekkäältä pitkäänkin, mutta silloin kun se ei enää motivoi ja organisaatio ei pysty tarjoamaan kehittymispolkuja, saatetaan vaihtaa työnantajaa. Organisaatiossa tulisi voida liikutella työntekijöitä, jotta mahdolliset vaihtajat saataisiin pidettyä talossa, mutta ongelmaksi saattaa muodostua se, että usein esimiehet eivät halua päästää irti hyvistä työntekijöistään. Itsensä kehittämistä työnantaja voi helpottaa sillä, että joustaa työajoissa ja tukee opiskeluja sekä talon sisällä että ulkopuolisella kouluttajalla, maksamalla kurssimaksuja tai hankkimalla oppimateriaaleja. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu esimerkiksi palautteen ja kiitoksen antaminen sekä henkilölle itselleen että julkisesti koko työyhteisön edessä. Yksi palkitsemisen keino on palkita esimiehiä siitä, kuinka onnistuneesti he ovat pystyneet ohjamaan tiimiläisiään urapoluillaan. Ihminen on sosiaalinen ja haluaa tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan ryhmään kuulumisen tunteella. Myös työyhteisö tarjoaa ryhmään kuulumisen tunnetta ja siihen tarvitaan arvostuksen saamista työyhteisön muilta jäseniltä. (Kauhanen 2015, 120-123.)

### 3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Hakosen & Nylanderin teoksessa avataan palkitsemisen kokonaisuutta siten, että palkitseminen organisaatioissa muodostuu aineellisista ja aineettomista tavoista, jotka jokainen organisaatio määrittelee itse. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin on tarve kirjata palkitsemisen kokonaisuus ja tehdä yhdenmukaiset säännöt niiden hyödyntämiseen. Jotta palkitsemisjärjestelmä toimisi odotetulla tavalla eli motivoiden ja sitouttaen henkilökuntaa, tulisi sitä varten tuntee ja kuunnella henkilöstöä, jotta palkitsemistavat olisivat sellaisia, joita he arvostavat. Aineelliset palkitsemistavat ovat rahallisia tai rahanarvoisia palkkioita ja aineeton palkitseminen voi olla esimerkiksi palaute esimieheltä alaiselleen. Palaute on tehokas ja ilmainen tapa palkita ja saattaa motivoida henkilöä paremmin kuin pieni rahallinen bonus. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)

Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen minkälaista henkilöstöä yritykseen saadaan houkuteltua ja toisaalta taas pidettyä sitoutuneena ja motivoituneena suoriutua työtehtävistään. (Hakonen ym. 2014, 61-62.) Palkitsemisjärjestelmä ja sen hyödyntäminen on ehkä organisaation vahvin tapa viestiä yrityksen strategiaa ja sitä mitä pidetään tärkeänä. Palkitsemisen suunnittelu tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa, mutta sitä ei kannata viedä liian pitkälle suunnitteluksi, jotta muutostarpeisiin pystytään kuitenkin reagoimaan nopeasti. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä tulee kuitenkin muistaa, että hyvin suunniteltu järjestelmä ei kuitenkaan toimi, mikäli esimiehet eivät osaa sitä työssään hyödyntää. (Ylikorkala ym. 2018, 21-22.)

Ylikorkala ym. mukaan, kun tavoitellaan hyviä työntekijöitä ja heidän sitouttamista organisaatioon, palkitsemisen kokonaisuus on huomattavasti tehokkaampi väline kuin pelkästään rahapalkalla kilpaileminen. Palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy erilaisia kiinnostavia elementtejä ja osa niistä saattaa nousta arvoon vasta uuden elämäntilanteen tullessa eteen. (Ylikorkala ym. 2018, 31.) Esimerkiksi sairaan lapsen hoitoapu saattaakin nousta suureen arvoon, kun perheessä on lapsia ja tämä ei tietenkään ole ollut arvokas etu ennen lapsia. Jotta palkitsemisen kokonaisuudesta saadaan toimiva Hiltunen (2017, 149) muistuttaa, että ylimmän johdon tulee olla sitoutunut, näyttää rohkeasti esimerkkiä muille ja suositeltavaa olisi, että johtoryhmän jäsenet jalkautuisivat jakamaan kehuja hyvistä suorituksista, hyödyntäisivät palkitsemisjärjestelmää ja puhuisivat siitä positiiviseen sävyyn.

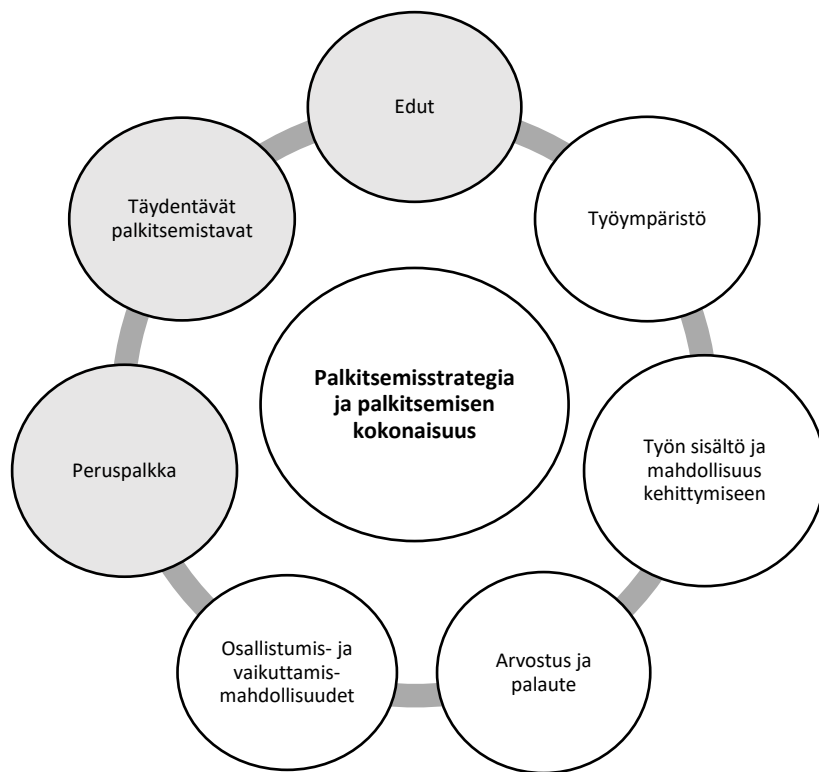
Armstrongin mukaan palkitsemisen kokonaisuus vastaa kahteen perustavaa laatua olevaan kysymykseen:

1. Kuinka arvostamme ihmisiä
2. Miten palkitsemme sen mukaisesti

Palkitsemisen kokonaisuus on hänen mukaansa suunnittelua, implementointia ja palkitsemisjärjestelmän huoltamista tasaisin väliajoin. Palkitsemisen kokonaisuus auttaa yrityksiä houkuttelemaan ja pitämään hyviä työntekijöitä motivoituneina ja sitoutuneina. (Armstrong 2019, 6-7.)



Palkitsemisen kokonaisuus on jokaisen organisaation itse määrittelemä. Hakosen & Nylanderin teoksessa se avataan alla olevalla tavalla:



Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 23)

Harmaalla värjätyt elementit eli peruspalkka, edut ja täydentävät palkitsemistavat ovat aineellisia palkitsemisen tapoja ja loput aineettomia. Näiden ympärillä on vielä yrityskulttuuri sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia, jotka vaikuttavat palkitsemisen kokonaisuuteen ja palkitsemisstrategiaan.

Hakosen ja Nylanderin teoksen mukaan palkitsemisen kokonaisuudessa tulee ottaa huomioon edut, työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, arvostus ja palaute, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, peruspalkka ja täydentävät palkitsemistavat. Palkitsemisen kokonaisuuden on tarkoitus tukea organisaation strategiaa ja motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat organisaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 22-23.) Ylikorkala ym. (2018, 30-31) muistuttavat, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän esimiehiä hyödyntämässä palkitsemisen kokonaisuutta ja soveltamassa palkitsemiskäytäntöjä eli ohjeistus palkitsemisjärjestelmään tulisi olla ajantasainen ja selkeä.



työntekijöitään tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työtehtävien tai asema huomioiden perusteltua. Määräaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä kuuluu esimerkiksi kohdella palkitsemisjärjestelmän osalta yhdenvertaisesti vakituisen henkilökunnan kanssa. Yhdenvertaisuuslain mukaan yli 30 henkilöä työllistävällä yrityksellä tulee olla laadittuna suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja laki kieltää kaikenlaisen syrjinnän. Tasa-arvolaki taas velvoittaa yli 30 henkilöä työllistävää yritystä edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Yritysten tulee laatia, tasaisin väliajoin tasa-arvosuunnitelma, jossa ilmenee yrityksen tasa-arvoa edistävät toimet. (Ylikorkala ym. 2018, 32-33.)

Kauhanen lisää, että oleellista esimiestyön kannalta on myös työsopimuslain syrjintäpykälä. Siinä sanotaan, ettei työnantaja saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan alla olevien tai niihin verrattavien seikkojen vuoksi:

- Ikä
  - Terveystila
  - Vammaisuus
  - Kansallinen tai etninen alkuperä
  - Kansalaisuus
  - Sukupuolinen suuntautuminen
  - Kieli
  - Uskonto
  - Mielipide
  - Vakuumus
  - Perhesuhteet
  - Ammattiyhdistystoiminta
  - Poliittinen toiminta
- (Kauhanen 2015, 32)

Kauhanen (2015, 33) jatkaa, että työturvallisuuslaissa on määräyksiä esimiehen velvollisuuksiin ja esimiehen työnjohto-oikeus on Suomessa vahva ja sitä pitää osata käyttää tilanteissa oikealla tavalla.

### **3.5 Verotus palkitsemisessa ja eduissa**

Suomessa verotus vaikuttaa voimakkaasti työllistämisen kustannuksiin. Lakisääteiset välilliset kustannukset kuten eläkemaksut ja loma-ajan palkat sekä verotus vaikuttavat myös työntekijän käteen jäävään palkkioon. Tyypillisesti työntekijälle käteen jäävä osuus on alle puolet työnantajan kustannuksista, joten työvoimakustannukset ovat korkeat. (Hakonen & Nylander 2015, 61-63.)

Palkitsemisessa ja henkilökuntaeduissa tulee ottaa huomioon verotus ja sen tuomat rajaehdot palkitsemisen koolle. Jos rahallinen tai rahanarvoinen palkkio nousee yli 100 euron arvoiseksi, rinnastetaan se palkaksi.

*"Vähäisen lahjan arvo voi olla enintään 100 euroa. Jos työnantaja antaa työntekijöille muutamia vähäisiä lahjoja vuodessa, näiden yhteenlaskettu arvo voi olla korkeintaan 100 euroa. Lahja voi olla työnantajan valitsema esine, pääsylippu palvelu tai yksilöity lahjakortti. Työntekijä voi myös valita lahjan työnantajan määrittelemistä vaihtoehtoista. Rahana tai rahaan verrattavana suorituksena annetut lahjat ovat kuitenkin aina työntekijän palkkaa." (Verohallitus 2020)*

*"Työnantajan antamat lahjakortit voivat olla verovapaita, jos työnantaja on selvästi rajannut lahjakortin käyttökohteen tietyistä paikasta hankittavaan esineeseen tai palveluun. Lahjan verovapauden kannalta ei ole merkitystä, minkä lahjan työntekijä valitsee työnantajan rajaamista vaihtoehtoista. Lahjakortti voi siten oikeuttaa ostamaan esimerkiksi kirjan useiden kirjojen joukosta, tietyn ruokatuotteen useiden ruokatuotteiden joukosta tai jonkin työnantajan rajaamista keskenään erilaisista tuotteista." (Verohallitus 2020)*

Verotus tulee ottaa huomioon suunnitellessa palkitsemisen kokonaisuutta.

### **3.6 Palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset**

Hakonen ym. kirjoittaa kirjassaan, että palkitseminen on onnistunut silloin kun sillä saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tuntemuksia. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa yritykselle merkitsevää kilpailuetua ja esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolojen määrä vähenee.

Myönteisiä vaikutuksia palkitsemisen onnistuessa:

- Innostusta
- Sitoutumista
- Hyviä työsuorituksia
- Osaamisen kehittämistä
- Halutunlaista henkilöstöä
- Halutun organisaattiorakenteen vahvistamista
- Rehellisyyttä
- Tasapuolisuutta
- Tuottavuutta
- Kannattavaa investointia
- Työrauhaa
- Työelämän laatua
- Toiminnan kehittymistä
- Arvostuksen kokemuksia

Kielteisiä vaikutuksia palkitsemisen epäonnistuessa:

- Epätietoisuutta
- Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia
- Osaoptimointia
- Kateutta
- Ylimääräisiä kustannuksia
- Vaatimattomia työsuorituksia
- Ei-toivotun organisaatiokulttuurin nousemista

- Tiedon panttaamista
- Vaikeita neuvotteluja
- Poissaoloja

(Hakonen ym. 2014, 57.)

Ylikorkalan ym. mukaan, kun palkitsemisen kokonaisuus on onnistunut, se houkuttelee halutunlaista henkilökuntaa ja saa heidät pysymään ja sitoutumaan organisaatioon. Onnistunut palkitseminen vahvistaa innostusta ja motivaatiota ja ohjaa henkilökuntaa oikeaan suuntaan. Palkitseminen parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä edistää toiminnan kehittämistä. Kielteisiä vaikutuksia palkitseminen saa taas aikaan, kun se aiheuttaa henkilökunnassa kateutta ja epäoikeudenmukaisuutta tai luo ei-toivottua organisaatiokulttuuria. Yksi kielteinen vaikutus voi olla koko palkitsemisjärjestelmän rämettyminen eli, että palkkaus tai palkitsemisjärjestelmää käytetään toisin kuin on tarkoitettu. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

### **3.7 Esimiesten rooli palkitsemisjärjestelmän hyödyntämisessä**

Esimies on avainasemassa palkitsemisjärjestelmän hyödyntämisessä. Esimiehen tulisi tuntea omat tiimiläisensä, jotta palkitseminen olisi toimivaa ja tehokasta. Kauhasen (2015, 141) mukaan jokaisessa organisaatiossa esimies on ratkaisevassa asemassa tiimien johtamisessa ja palkitsemiskeinojen hyödyntäjänä. Esimies omalta osaltaan:

- luo organisaation ilmapiirin
  - asettaa tavoitteet tiimilleen organisaation strategian mukaisesti
  - tukee ja ohjaa suoriutumista
  - arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi ja osastotasolla
  - palkitsee tiimiään käyttäen aineettomia ja aineellisia keinoja
- (Kauhanen 2015, 141.)

Useimmat työntekijät haluavat onnistua työssään. Hakonen ym. kirjoittavat teoksessaan Palkitsemisen tutkimusohjelman -kyselytutkimuksen tuloksista, jossa kysyttiin mitä työntekijät toivoivat ensisijaisesti tapahtuvan, kun he onnistuvat työssään, kaksi asiaa nousivat yli muiden:

1. Tunnustus esimieheltä
  2. Rahallinen palkkio
- (Hakonen ym. 2014, 58.)

Alahuhdan mukaan, kun esimies on kiinnostunut tiimiläistensä kehittämisestä, jokainen työpaikan jäsen tuntee olonsa osaksi työyhteisöään. Esimiehen tulee olla empaattinen ja välittää tiimiläisistään. (Alahuhta 2015, 154.) Kauhasen mukaan esimiehen arvioidessaan tiimiläistensä työsuoritetta hänen tulisi olla oikeudenmukainen ja toiminnan tulisi olla hyvin perusteltua ja läpinäkyvää. Esimiehen tulisi rohkeasti hyödyntää tarjolla olevaa palkitsemisjärjestelmää ja ohjata myös vaatimattomasti suoriutuvia tiimiläisiään kohti

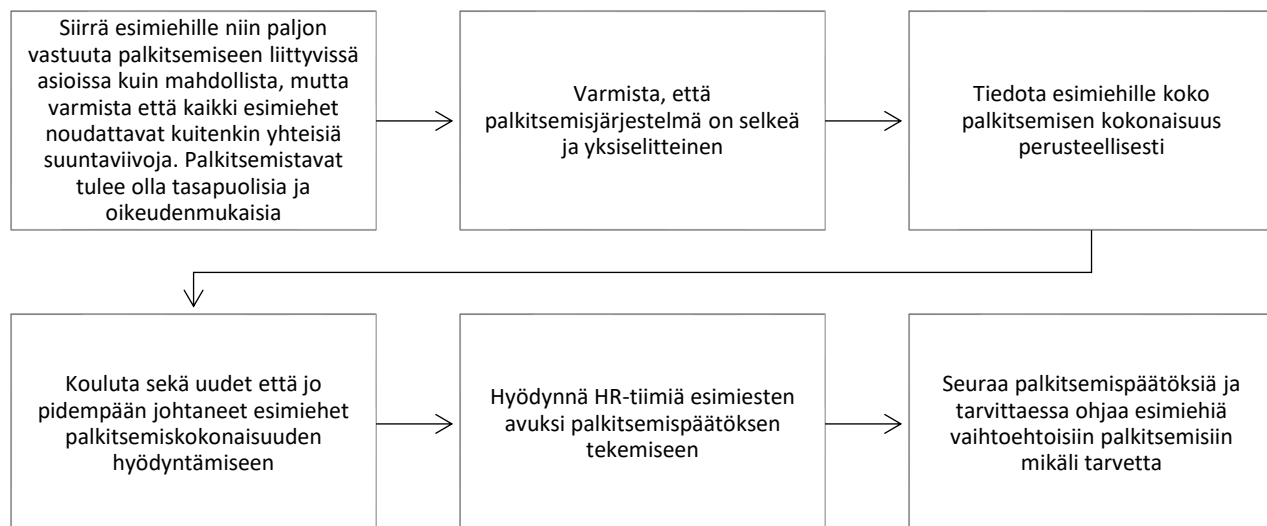
parempia tuloksia. (Kauhanen 2015, 141-142.) Palkitsemisjärjestelmän hyödyntämistä esimiestyössä tulisi seurata, jotta nähdään, miten palkitsemista käytetään. Esimiesten kannattaisi myös keskustella kollegoidensa kanssa palkitsemiskäytännöistä, jotta sama linja palkitsemiskäytännöissä jatkuisi läpi organisaation. (Hakonen & Nylander 2015, 132.)

Armstrong taas korostaa sitä, että esimiehille ei tulisi antaa liian suuria päätöksiä esimerkiksi palkkioiden koon päättämisestä ilman tukea. Ensin tulisi kouluttaa esimiehet kunnolla ja tarjota vertaistukea esimerkiksi kollegoilta ja HR-tiimiltä. Esimiesten koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin

1. Palkitsemisjärjestelmä on selkeä kaikille esimiehille ja he osaavat hyödyntää sen koko potentiaalin johtamisessaan
2. Esimiehet ovat kykeneväisiä tunnistamaan talentit ja hyvät työsuoritukset
3. Esimiehet pystyvät kehittämään myös heikosti suoriutuvia henkilöitä
4. Kaikki esimiehinä toimivat henkilöt tekevät samanlaisia päätöksiä palkitsemisen suhteen

(Armstrong 2019, 353-354.)

Kun näitä neljää yllä lueteltua kohtaa hyödynnetään palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelussa ja lanseerauksessa, yrityksen henkilöstö saa ainakin tasapuolisesti samanlaista palkitsemista. Organisaatio voi helpottaa esimiesten palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamista seuraavilla vinkeillä:



Kuvio 5: Ohjeet organisaatioille miten auttaa esimiehiä hahmottamaan palkitsemisen kokonaisuuden (mukaillen Armstrong 2019, 355)

Armstrong avaa kuviossa 5 ohjeita, miten esimiehille voidaan uudet palkitsemisen mallit kouluttaa ja tärkeimpänä on siirtää vastuu esimiehille, jotta esimiehillä on myös valta palkita tiimiläisiään helposti ja nopeasti. Tärkeintä on varmistaa, että esimiehet ovat

varmasti ymmärtäneet palkitsemisen kokonaisuuden ja siinä tulisi hyödyntää HR-tiimiä apuna.

Esimiestyön keskeinen tavoite on luoda henkilöstölle onnistumisen edellytykset. Kun henkilöstön arvot ja asenteet ovat pirstaloituneet, miten esimiestyössä voidaan johtaa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja palkita eritavoin ajattelevaa ja motivoituvaa tiimiä? Oikeanlaisten esimiesten valinta, esimiesten kouluttaminen, ja ajan resurssointi esimiestyöhön ovat ensimmäinen askel esimiestyön kehittämiseksi. (Kauhanen 2015, 148.)

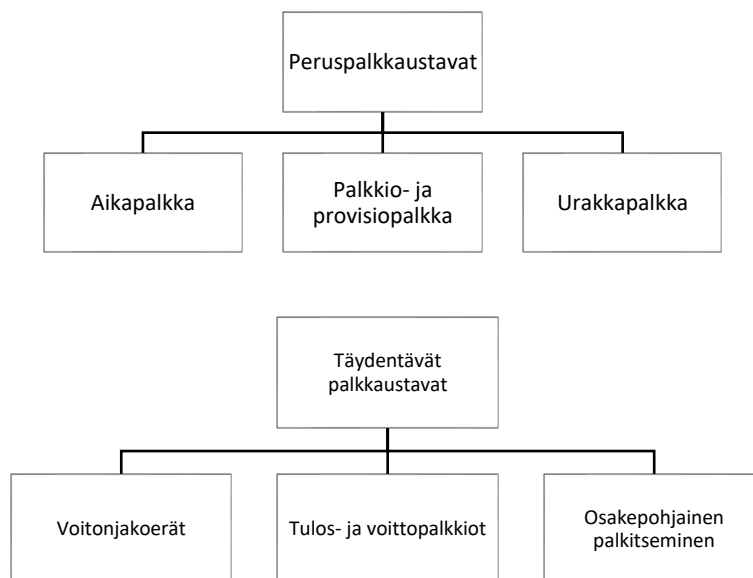
## 4 Palkitsemistavat ja niiden tarkoitus

Tässä luvussa tutustutaan syvällisemmin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin ja niiden tarkoituksiin.

### 4.1 Aineellisten palkitsemistapojen tarkoitus

Aineelliset palkitsemiset eli peruspalkka, edut ja täydentävät palkitsemistavat ovat ehkä ne näkyvimmmät elementit palkitsemisen kokonaisuudesta, sillä niitä on helpoin listata ja vertailla. Täydentävien palkitsemistapojen tarkoituksena on palkita henkilökuntaa menestyksestä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Hakonen & Nylander 2015, 23-24.) Palkka on vastine tehdystä työstä ja se merkitsee ihmisille eri asioita. Palkkaan liittyy erilaisia merkityksiä ja palkkansa kautta moni arvioi paikkaansa työyhteisön sisällä ja arvostustaan työntekijänä. (Hakonen ym. 2014, 68.)

Peruspalkkaustavat tuovat pääosan palkasta Suomessa ja kuviossa 6 on avattu perus- ja täydentävät palkkaustavat:



Kuvio 6: Perus- ja täydentävät palkkaustavat (mukaillen Hakonen ym. 2014, 69)

#### 4.1.1 Peruspalkka

Hakosen ja Nylanderin teoksen mukaan peruspalkka määräytyy markkinatilanteen, kilpailukyvyn ja henkilön mukaan ja lisäksi peruspalkkaan vaikuttavat tehtävän vaativuus, vastuu ja tehtävien suoritustaso. Peruspalkkaustavat perustuvat urakka-, aika-, tai palkkiopalkkaan. Aikapalkka on näistä yleisin asiantuntija-, toimihenkilö-, ja johtotehtävissä ja urakka-, tai palkkiopalkkaa käytetään usein teollisuuden aloilla sekä



myyntitehtävissä, joissa suoritteiden määrää on helppo mitata. Nykyisin palkkausjärjestelmät huomioivat sekä tehtävässä suoriutumisen että tehtävän vaativuuden ja oikeudenmukaisena pidetään, että vaativasta työstä tai hyvästä suoriutumisesta maksetaan parempaa peruspalkkaa. Hyvä henkilökohtainen menestyminen voidaan huomioida joko peruspalkasta tai täydentävän palkkion muodossa. (Hakonen & Nylander 2015, 24-25.)

Peruspalkan osalta on tärkeää, että työntekijä kokee oman palkkansa olevan riittävän hyvä. Kun peruspalkka on kunnossa, muuta palkitsemista voidaan hyödyntää esimerkiksi palautteen antamisen ja työsuorituksen johtamisen yhteydessä. Jos peruspalkka taas ei ole kunnossa, muut palkitsemisen tavat eivät suoraan kompensoi sitä epäreiluuden tunnetta mitä palkan koko aiheuttaa. Kauhasen mukaan näyttäisi siltä, että peruspalkka on tärkeä kannuste pienituloiselle, koska se tyydyttää perustarpeita ja toisaalta palkka on tärkeä suurituloiselle koska se saattaa tyydyttää heidän pätemisen tarvettaan. Palkkakannusteen suhteellinen merkitys vaihtelee eri ryhmien välillä esimerkiksi siten, että palkan suhteellinen merkitys riippuu, siitä pyritäänkö sillä tyydyttämään perustarpeita. Palkan merkitys riippuu palkan suuruudesta, mitä enemmän ihminen saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle luultavasti merkitsee. Palkan suhteellinen merkitys heikkenee organisaation huippua kohti, johtajalle palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijälle. Aineettomat palkitsemiskeinot nousevat tärkeämmäksi mitä suurempi peruspalkka henkilöllä on eli palkkakehityksen merkitys pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa suurituloiselle. (Kauhanen 2012, 118, 134.)

Hakosen ja Nylanderin teoksen mukaan yrityksellä on hyvä olla käsitys markkinan peruspalkkatasosta. Liian matalat peruspalkat voivat johtaa siihen, että kilpailijalla on tarjota korkeampi palkka ja tämä lisää epätoivottua vaihtuvuutta. Vaikka palkka ei olekaan ainoa syy vaihtaa työpaikkaa, voi se painaa vaakakupissa paljonkin ainakin uran alkupuolella. Parhaiden kyvykkyyksien työtä pitää arvostaa ja se tulee näkyä palkassa. (Hakonen & Nylander 2015, 127.) Charanin, Bartonin ja Careyn mukaan usein parhaita kyvykkyyksiä korotetaan konservatiivisissa yrityksissä esimiesasemaan, jotta palkkatasoakin saadaan samalla korotettua, mutta esimiesasema ei välttämättä ole se urasuunta mihin kyvykäs asiantuntija haluaa nykyisin liikkua. Huippulahjakkuuksien palkkausta tulisi verrata urheiluun ja miten siellä menetellään palkkauksen kanssa. Parhaat kyvykkyydet saavat aina parempaa palkkiota kuin perustason suorittajat. Parhaat kyvykkyydet saavat myös mitä luultavammin suurempaa palkkaa kuin valmentaja ja sitä pitäisi pohtia myös perinteisessä työympäristössä, että kuinka tärkeä yksilö yritykselle on ja kehittää palkkiota sen mukaan. (Charan & Barton & Carey 2018, 123.)

Työehtosopimuksien palkkausjärjestelmissä aikapalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan ja henkilökohtainen palkanosa ottaa huomioon esimerkiksi kokemuksen tuoman pätevyyden. (Hakonen ym. 2014, 69.) Suuri osa suomalaisista työskentelee yleissitovan työehtosopimuksen (TES) alla ja se määrittelee minimipalkan. Kohdeyrityksellä on käytössä kokonaispalkka eikä yrityksen alalla ole työehtosopimusta tai muuta palkkatasoa määrittävää sopimusta.

#### **4.1.2 Edut**

Yritykset kilpailevat työntekijöistä peruspalkan lisäksi eduilla. Eduista tehdään mahdollisimman houkuttelevia ja niistä kerrotaan avoimesti esimerkiksi työpaikkailmoituksissa. Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto sekä vuosilomat. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joista myös verotetaan Verohallinnon vuosittain määrittelemän verotusarvon mukaisesti. Tyypillisiä luontoisetuja ovat esimerkiksi: auto-, ateriat-, asunto- ja puhelinetu. Usein yrityksillä on myös lisäksi alennuksia yrityksen omista tuotteista, liikunta- ja kulttuuriseteleitä sekä vapaa-ajan tapaturma vakuutuksia. Monipuolisesta etuvalikoimasta kannattaa viestiä tasaisin väliajoin, jotta henkilöstö muistaa niiden olemassaolon ja osaa hyödyntää niitä arjessaan. (Hakonen & Nylander 2015, 34-35.)

Usein etuja ei työntekijöiden mielissä liitetä osaksi palkitsemista. Edut täyttävät Hakosen ym. mukaan kuitenkin palkitsemisen kriteerit ja ovat yrityksille suuria investointeja inhimilliseen pääomaan. Osa eduista on kuitenkin suoraan palkkaan verrattavia verotettavia luontoisetuja ja eduilla voidaan myös palkita esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta ja henkilökunnan jäsen voi esimerkiksi saada yrityksen parhaan autopaikan tai mökin viikoksi käyttöön talvilomalla. Eduilla on saajalleen usein muutakin kuin rahallista merkitystä, koska ne voivat olla työpaikassa pysymisen syy tai ne voi helpottaa työntekoa tai vapaa-aikaa. Edut voivat myös kannustaa liikkumista tai muuta hyvinvointia edistävää toimintaa. Etuja tulisi tarkastella tasaisin väliajoin ja varmistaa, että edut ovat toimivia, tarpeellisia ja kiinni ajassa. (Hakonen ym. 2014, 148-150.)

Etujen osalta on hyvä kysyä henkilökunnalta mitkä edut koetaan merkityksellisiksi ja minkälaisia etuja kaivattaisiin enemmän. Nykyisin usein kehitetään henkilöstölle elämisen järjestämiseen ja jaksamiseen liittyviä etuja esimerkiksi lasten hoitopalvelua tai työnantajan tarjoamaa hierojaa työaikana. Nämä järjestelyt helpottavat henkilökunnan työn ja vapaa-ajan suhdetta, jos työaikana voi hyödyntää etuja, joista vapautuu vapaa-aikaa. Etuja voidaan myös räätälöidä niin, että henkilökunnan jäsen saa itse valita mitä etuja hyödyntää. Tällöin lasketaan etujen kokonaisuudelle arvo ja työntekijä valitsee itselleen sopivimmat ja hyödyllisimmät edut. (Hakonen ym. 2014, 151-152.)

Edut kannattaa perehdyttää esimiehille huolella, jotta he osaavat kertoa niistä tiimiläisilleen ja rekrytointitilanteissa. Esimies pystyy vaikuttamaan siihen, että oikeat ihmiset saavat oikeat edut käyttöönsä ja esimies pitää tiimiläisten tiedot eduista ajan tasalla.

#### **4.1.3 Täydentävät palkitsemistavat**

Täydentäviä palkitsemistapoja voi olla useita erilaisia ja tyypillisimmät ovat yrityksen tulokseen liittyvät palkkiot kuten tulos- ja voittopalkkio, osakejärjestelyt sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat palkkiojärjestelmät. Lisäksi yrityksissä saattaa olla käytössä kannustinjärjestelmä esimerkiksi innovaatioista tai ideoista ja niistä maksetaan kertapalkkio. Tulospalkkio maksetaan työntekijälle useimmiten 1-4 kertaa vuodessa ja kertapalkkio taas heti idean tai innovaation synnyttyä. Pidemmän aikavälin kannustinpalkkiot maksetaan yleensä 3-5-vuoden seurantajakson jälkeen ja tällä tavoin on tarkoitus sitouttaa esimerkiksi avainhenkilöitä organisaatioon pidemmäksi aikaa. Pidemmän aikavälin kannustinpalkkiot voivat olla esimerkiksi osakepohjaisia järjestelmiä. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Kertapalkkio on hyvä tapa huomioida henkilön hyvä suoritus ja palkita pikapalkitsemisella heti suorituksen jälkeen. Pikapalkitseminen tai kertapalkkio tulee yleensä saajalleen yllätyksenä ja huomioiminen tuo varmasti saajalleen hyvän mielen. Kertapalkkioita voidaan jakaa hyvistä suorituksista tiimillekin ja puhtaan rahan sijaan kertapalkkio voi olla vaikka kannustematka, tavarapalkkio tai palkallinen vapaapäivä. (Hakonen & Nylander 2015, 33.)

#### **4.2 Aineettomien palkitsemistapojen tarkoitus**

Hakosen ja Nylanderin teoksen mukaan aineettomia palkitsemisen tapoja ei usein kirjata organisaation palkitsemisjärjestelmään, se on kuitenkin tärkeä osa palkitsemista ja lisää työssä viihtymistä ja sitoutumista. Aineeton palkitseminen on myös työnantajalle ilmaista, mutta vaatii esimiesten kouluttamista ja oivallusta siitä mitä sillä voidaan saavuttaa. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.)

Aineettomat palkitsemistavat voidaan kirjoittaa auki esimerkiksi alla olevalla tavalla:



Kuvio 7: Aineettomat palkitsemistavat (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 36)

Kuvioon 7 on kirjattu aineettomat palkitsemistavat konkreettisesta abstraktiin ja mitä konkreettisempi palkitsemistapa sen helpompi se on kirjata palkitsemisjärjestelmän osaksi. Abstraktit aineettomat palkitsemiset kuten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute ovat kuitenkin tärkeä osa työnantajan ja työntekijän vuoropuhelua ja vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin, motivaatioon sekä sitoutumiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 36.) Näiden aineettomien palkitsemismallien tulisi olla kaikille selkeät ja viime kädessä esimiesten tulisi pitää huolta, siitä että ne toteutuvat tasapuolisesti kaikille tiimiläisille. Palkitsemisen tulisi olla strategista, eli kaikki palkitseminen tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa ja henkilöstöä palkitaan siitä mihin suuntaan halutaan mennä. Myös Hakosen ym. teoksessa kirjataan, että strateginen palkitseminen tarkoittaa hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuutta sekä hyvin toimivaa palkitsemisjärjestelmää. (Hakonen ym. 2014, 50-51.)

Huomioiminen on voimakas psykologinen väline ja sillä voi saada aikaan positiivista ilmapiiriä, sitoutumista ja motivaatiota. Siksi organisaation tulisi panostaa aineettomiin keinoihin aineellisten ohella, koska vaikutukset ovat suurempia ja kustannukset pienempiä. (Fisher 2015, 54.)

#### 4.2.1 Työympäristö ja ilmapiiri

Fyysiset olosuhteet työympäristössä eli työpaikan sijainti tai vaikkapa oman työpisteen sijainti vaikuttavat työpaikan valintaan ja siellä pysymiseen. Työpaikan sijaintia harvemmin

pystyy vaihtamaan, mutta työnantaja voi kompensoida työmatkakuluissa esimerkiksi työsuhdematkalipulla tai järjestämällä parkkipaikkoja henkilökunnalle. Myös etätöiden suosio on kasvamassa, tietoliikenneyhteyksien ja etätövälineiden parantuessa, ja mahdollisuus työskennellä etänä tuo lisää mahdollisuuksia henkilökunnalle. Toimivat työvälineet ovat myös tärkeitä ja hyvä ergonomia vaikuttaa suoraan työympäristöön ja siellä viihtymiseen. Työympäristön ja ilmapiirin alle voidaan laskea myös työaikajoustot, eli henkilöstölle on mahdollista tarjota vapaampia työaikoja ja esimerkiksi osa-aikaista työtä ja tukea sillä henkilöstöä eri elämäntilanteissa. (Hakonen & Nylander 2015, 36-37.)

Työaikajärjestelyt ovat esimiesten vastuulla ja tässä luottamus ja avoin vuorovaikutus tiimiläisen kanssa on tärkeää. Kun esimiehelle on helppo puhua erilaisista työajanjoustoista, sitoudutaan työnantajaan helpommin. (Hakonen ym. 2014, 230.)

Työnantajan positiivinen suhtautuminen työajanjärjestelyihin ja joustavuuteen luo hyvää ilmapiiriä ja kasvattaa henkilöstön luottamusta työnantajaansa. (Hakonen & Nylander 2015, 37.) Varsinkin asiantuntijatyössä on usein mahdollisuus valita missä fyysisessä paikassa työt tehdään, kunhan ne tulee tehdyksi. Toisaalta moni ihminen kaipaa kollegoitaan lähelleen, jotta saa keskustelumahdollisuuden kasvotusten tarvittaessa. Tutkimusten mukaan jo pelkkä mahdollisuus joustaviin työajanjärjestelyihin luo työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan, vaikka niitä ei edes itse hyödyntäisi. Joustavien järjestelyiden salliminen kertoo luottamuksesta. (Berlin 2019, 214-215.)

Viitalan ja Jylhän mukaan organisaatiota kuvaavaa tunnelmaa voidaan selittää ilmapiirillä. Se on jokaisen yksilön subjektiivinen näkemys, joka liittyy välittömään työympäristöön. Suuressa organisaatiossa voi olla tämän vuoksi monenlaisia ilmapiirejä. Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria ja se vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työn tuloksiin ja motivaatioon. Turvallinen ilmapiiri antaa ihmisille mahdollisuuden olla omia itsejään, osallistua, laittaa "itsensä likoon" ja ottaa riskejä ilman, että tarvitsee pelätä esimerkiksi nolatuksi tulemista tai kritiikkiä. (Viitala & Jylhä 2019, 284.) Esimiehen toiminnalla ja johtamistyyllillä on suora yhteys työpaikan ilmapiiriin ja esimiehen tulisi tarkastella omia toimintamallejaan, mikäli tiimissä on huono ilmapiiri. Juutin mukaan usein esimies luulee tietävänsä paremmin, miten asiat tulisi tehdä. Motivoituneita ja osaavia työntekijöitä tulisi kuitenkin johtaa arvostavasti ja työtyytyväisyyttä edistää se, että johtaja on johdonmukainen, rehellinen ja tasapuolinen. Esimiehen tulee viestiä avoimesti sekä ottaa palautetta vastaan avoimesti ja kokeilunhaluisesti. Esimiehen tulee olla tiimiläistensä saatavilla ja keskusteluiden ja kuuntelemisen avulla esimies oppii tuntemaan tiimiläisensä ja johtamistilanteet helpottuvat. (Juuti 2016, 68.)

Viitala ja Jylhä muistuttaa, että työhyvinvointi on yksi tärkeä elementti työssä viihtymisessä ja työilmapiiirissä. Työssä suoriutumisen edellytys on hyvä työkyky ja työkyky taas koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työkykyinen ihminen voi hyvin työssään. Työkykyä voidaan vahvistaa työn ja sekä fyysisen että psyykkisten voimavarojen välisellä tasapainolla. Työkyky on monen asian summa ja sen vaalimisen vastuu on työnantajalla ja työntekijällä itsellään. (Viitala & Jylhä 2019, 230.) Esimiehen rooli on tärkeä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Esimiehen tulee yksinkertaistettuna huolehtia siitä, että hänen johdettavina olevat henkilöt palautuvat töistään. Tämän mahdollistaa se, että työ on sopivasti kuormittavaa ja työntekijällä on tarvittavat resurssit sekä selkeät tavoitteet. (Mellanen & Mellanen 2020, 165.) Läsnä oleva esimies on jatkuvasti tietoinen miten omat tiimiläisensä suoriutuvat työstään, miten työn ja vapaa-ajan tasapaino toteutuu ja tarvittaessa auttaa tasapainon löytämisessä.

#### **4.2.2 Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet**

Työn sisältöön vaikuttaminen on yksi iso työmotivaation lähde. Tiimiläiselle sopivien työtehtävien tarjoaminen on pitkävaikutteinen motivaatiotekijä, joka vaikuttaa suoraan sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksien mukaan työn sisältöön ja vuorovaikutukseen liittyvät kannusteet toimivat jopa paremmin kuin rahalliset palkkiot. (Juuti 2016, 67.) Berlin taas kuvailee palkitsevaa työtä siten, että työssä pääsee haastamaan omaa ajatteluaan ja kehittämään osaamistaan ja innostamaan muita. Tutkimusten mukaan työ koetaan merkitykselliseksi silloin kun rooli tuntuu oikealta ja työn sisältöön on mahdollisuus vaikuttaa. Työtä voidaan rikastaa vertikaalisesti lisäämällä nykyisin vastuisiin suurempia projekteja ja vastuita, joissa henkilö pääsee näyttämään potentiaalin ja siirtymään mahdollisesti urallaan eteenpäin. Horisontaalisessa rikastamisessa taas vastuisiin lisätään vaativuudeltaan samankaltaisia tehtäviä. Työn rikastamisessa on siis tarkoitus luoda lisää inspiraatiota uusilla tehtävillä, eikä tuoda vain lisää töitä laajentamalla esimerkiksi työnkuvaa. (Berlin 2019, 52-53.)

Työn merkityksellisyys on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden työelämän menestystekijöistä. Aaltosen, Ahosen ja Sahimaan mukaan ihmiset kaipaavat työltään merkityksellisyyttä ja merkityksellisyyden saa aikaan, jos työ on mielekästä, tekemisen arvoista ja tärkeää. Jos työn sisältö ja merkityksellisyys ei riitä henkilölle, hän luultavasti löytää ne jostain muualta. Merkitykselliseksi työnsä kokeva henkilö voi paremmin, on sitoutuneempi, terveempi, onnellisempi ja tehokkaampi. Merkityksellistä työtä tekevä tiimi tietää työnsä tavoitteet ja päämäärät ja tunnistaa sen vaikuttavuuden isommassa kuvassa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55-57.) Toisaalta Aaltonen ym. muistuttavat, että työssään jatkuvasti

onnistuva henkilö saa samalla vahvistusta kokemuksiinsa ja suuntaa uskaliaasti kohti uusia haasteita. Pätevyyden tunne on tärkeä ja ihminen haluaa kokea itsensä osaavaksi ja kyvykkääksi ja kyvykkyys liittyy myös tarpeeseen saada arvostusta. Rutiinit voivat olla monelle oman kompetenssikyvyn tunnustaneille asiantuntijoille epämotivoivia ja kiinnostus työn sisältöön voi kadota. Kannustava palaute työtovereilta ja esimieheltä voi auttaa loputtoman kehittymishalun omaavia jatkamaan työtehtäviään. Toisaalta asiantuntijan työ sisältää aina tylsiä ja rutiininomaisia tehtäviä, ja esimiehen onkin hyvä muistuttaa tiimiläisiään, mikä merkitys tällä vähemmän kiinnostavalla työtehtävällä on yritykselle kokonaisuuden kannalta. (Aaltonen ym. 2020, 192, 195-196.)

Charanin, Bartonin ja Careyn mukaan koko henkilökunnalle ja varsinkin parhaille kyvykkyyksille tulisi antaa jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Ensimmäiseksi yritysten tulisi pitää huolta, että teknologia henkilöstön kehittämiseksi on ajan tasalla. Nykyisin hyödynnettävissä on paljon erilaisia työkaluja heikkouksien löytämiseen, miten niitä tulisi kehittää ja työkalut auttavat pohtimaan minkälaisia rooleja tarvitaan tulevaisuudessa. Toiseksi olisi tärkeää tarkastella, että yrityksen prosessit ovat kunnossa urapolkujen, palkkatason ja parhaiden kyvykkyyksien arviointiprosessien osalta. Kolmanneksi kaikissa yrityksissä tulisi olla ilmapiiri, missä koko ajan kannustetaan oppimaan uutta ja kehittämään toimintaa. (Charan & Barton & Carey 2018, 128.) Millenniaaleja tutkineiden Mellasen & Mellasen mukaan työn tulee lähtökohtaisesti olla merkityksellistä, kehittävää ja mielekästä. Työpaikka, työn sisältö ja kulttuuri ennemminkin mahdutetaan omaan elämään eikä toisinpäin. Millenniaaleille työn sisällön merkityksellisyys ja tarve olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta tuo haasteen tulevaisuuden organisaatioille sitouttamisessa. (Mellanen & Mellanen 2020, 31, 47.) Organisaation näkökulmasta jokaiselle henkilölle tulisi olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja siinä tulee yhdistyä organisaation ja yksilön tavoitteet. Itsensä kehittäminen ja oppiminen on kuitenkin jokaisen yksilön omalla vastuulla, organisaation tulee luoda edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. (Kauhanen 2012, 152.)

Työn sisällöltä haetaan nykyisin enemmän ja sen merkitys on korostunut. Yksi työuupumuksen yleisimmistä syistä on työn mielekkyyden, merkityksellisyyden tai vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Muita syitä ovat esimerkiksi liian suuri työmäärä, epäselvät odotukset, jatkuvat muutokset, rajoitettu vapaus tehtävien hoitamiseen ja heikot sekä epäselvät prosessit. (Mellanen & Mellanen 2020, 79-80.) Työntekijän työmäärä tulee olla hallittavissa sekä työtehtävien vastata hänen vahvuuksiinsa, jotta henkilö voi tuntea kyvykkyyttä ja pärjätä työssään. Kompetenssin tunnetta voidaan vahvistaa esimiehen avulla selkeyttämällä työnkuvaa ja määrittämällä prioriteetit yhdessä sekä lisätä palautetta

työstä, jotta kokemus kehittymisestä saadaan aikaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110-111.)

#### **4.2.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet**

Osallistamisella (involvement) tarkoitetaan henkilöstön mukaan ottamista päättämään asioista ja näin siirretään valtaa johdolta työntekijöille. Osallistaminen vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja vahvistaa työn mielekkyyttä ja se lisää työntekijöiden kokemusta siitä, että ovat yhdessä vastuussa yrityksen menestymisestä. Kun yksilö kokee, että voi vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin, se vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

Hakosen ym. mukaan kaikista palkitsemisen osa-alueista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi suoraan vaikuttaa. Tutkimusten mukaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on todettu olevan positiivinen vaikutus tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen sekä lisäksi lisääntyneitä sitoutumista organisaatioon. Kun henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan esimerkiksi omiin työtehtäviin tai prosesseihin, he sitoutuvat paremmin tavoitteisiin. Esimiesten tulee kuitenkin välttää pyytämästä ehdotuksia asioihin, joihin ei voida vaikuttaa. Näennäisosallistamisella voi olla pitkäaikaisemmat negatiiviset seuraukset, kun sillä että ei kysyttäisi ehdotuksia ollenkaan. Henkilökunnan osallistaminen lisää ymmärrystä ja helpottaa asioiden viestimistä, kun henkilöstö on saanut olla mukana suunnittelussa. (Hakonen ym. 2014, 233-235.) Vaikuttamismahdollisuuksien parantamista on monenlaista ja yksi esimerkki, jonka Hakonen ym. (2014, 241) kertovat kirjassaan, on antaa henkilökunnan itse päättää mitä tekisivät koulutus- tai virkistysbudjetilla. Esimiesten tulisi kuunnella minkälaisia toiveita tiimiläisillä on ja toteuttaa niitä tai kommunikoida mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti mikäli toiveiden toteutus ei onnistu.

#### **4.2.4 Palaute ja arvostus**

Kun aineellinen bonusjärjestelmä kertoo henkilökunnalle mitä heidän pitää tehdä, jotta saa palkkion, niin palautejärjestelmä taas auttaa viestittämään oikeissa hetkissä mitä on tehty oikein. Palautejärjestelmää pitäisi vain osata käyttää oikein esimiesten taholta.

Hyvät palautekäytännöt ja palautekulttuuri ovat avainasemassa työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon, joten niihin kannattaa panostaa ja suunnitella toimiviksi. (Ylikorkala ym. 2018, 30.) Suullinen kiitos on taitolaji ja kun palautetta annetaan, tulee sen muotoon kiinnittää huomiota. Palkitsemisjärjestelmän yksi tärkeä osa-alue on palautekulttuuri ja yksi esimerkki palautteenantotilaisuudesta on 1-4 kertaa vuodessa järjestettävä



kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluita parjataan turhaan ja usein onkin niin, että niiden parjaajat eivät ole käyttäneet kehityskeskusteluiden esitöihin ja valmisteluun tarpeeksi aikaa. Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä silloin, kun työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja keskustelun laatu on tarpeeksi korkeatasoista. Juuti kirjoittaa, että kehityskeskusteluissa tulisi sopia yhteisesti tulevasta toimenpiteistä, ja ilmapiirin tulisi olla avoin, jossa molempien osapuolten esimiehen ja tiimiläisen, tulisi voida ilmaista ajatuksiaan avoimesti ja vapaasti. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan korvaa sitä, että esimiehen tulee olla tiimin käytettävissä päivittäin. Hyvän ja rennon ilmapiirin esimies saa luotua sillä, että jutustelee työyhteisössä päivittäin muitakin kuin työasioita. (Juuti 2016, 69-70.)

Palautteen antajana esimies onnistuu todennäköisesti silloin, kun hänellä on aito halu auttaa tiimiläisiään kehittymään ja uskoo, että he myös pystyvät kehittymään ja näkee palautteen tärkeyden suorituksen johtamisessa. Palautteen antamiseen liittyy myös empatia. Jos palaute on esimerkiksi negatiivista, tulisi esimiehen pystyä antamaan palaute niin, että siitä voidaan oppia jotain ja kääntää se positiiviseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 29.) Juholin taas muistuttaa, että asiantuntijaorganisaatiossa vertaispalaute voi olla jopa arvokkaampaa työntekijöille kuin esimiehen palaute, jos kollega on arvostettu asiantuntija ja palaute tulee tehdystä työstä. Palaute on varsinkin asiantuntijatyössä sytyke ja siitä voi seurata motivaation nousua ja lisää sitoutumista työhön. (Juholin 2009, 243.)

Juutin (2016, 68) mukaan osaavia ja motivoituneita ihmisiä tulee johtaa arvostavasti ja olla oikeudenmukainen, tasapuolinen ja mahdollisimman rehellinen. Arvostus lisää henkilöiden motivaatiota ja sitouttaa työympäristöön. Fisher taas kirjoittaa tunnustuksen (recognition) tärkeydestä ja kuten jo kappaleessa 3.2 lyhyesti avattiin, hän jakaa tunnustuksen neljään eri tapaan, joita yritykset yleisimmin hyödyntävät. Ensimmäinen on muodollinen tunnustus johtotasolta kerran kuukaudessa tai vuodessa tiimille tai yksilölle. Tämä voi olla esimerkiksi kuukauden tai vuoden työntekijä tai tiimi. Tällainen huomioiminen toimii, koska ihminen haluaa sisimmissään tulla arvostetuksi. Tässä tavassa voi vain nousta ongelmaksi se, miten arvottaa eri työroolien (esimerkiksi myyntiroolin ja muiden kuin myyntiroolien) työpanosten arvon. Tässä tavassa jakaa tunnustusta on myös se ongelma, että tunnustus tulee usein johdolta suoraan alas ja joskus yrityksen johdolla ei ole näkyvyyttä henkilöstön toimintoihin ja tunnustus voi tuntua päälle liimatulta eikä merkitykselliseltä. Toinen Fisherin mukaan yleisimmin käytetyistä tunnustuksen malleista on vertaisarviointi (peer-to-peer). Vertaisarviointi voisi tarkoittaa vaikkapa kuukauden työntekijä valintaa, jota jokainen henkilöstön jäsen saisi äänestää. Tällä tavalla henkilöstö kokee usein, että valinta tunnustuksen kohteeksi on tehty reilusti, koska kaikki ovat

saaneet äänestää. Vertaisarviointitapaa on helpottanut paremmat tietoliikenneyhteydet ja kehittyneet ohjelmistot, joissa voidaan tehdä nopeita kyselyitä ja henkilöt voivat anonyymisti äänestää. Eri ohjelmistotalot ovat kehittäneet erilaisia softia, joista henkilöstön jäsenelle lähtee heti tieto, kun heille on annettu ääni. Tämä toimii siis samalla palautekanavana ja myös he ketkä eivät voita esimerkiksi kuukauden työntekijän titteliä, saavat kuitenkin palautetta omasta työstään tai tavastaan toimia. Kolmantena Fisher esittelee idea- tai ehdotusmallien luomisesta tapahtuvaa tunnustusta. Useissa yrityksissä oli alkuun käytössä palautelaatikko ja sinne henkilökunta sai laittaa ehdotuksiaan ja ideoitaan, miten parantaa yrityksen liiketoimintaa tai muuta sellaista. Näiden käsin kirjoitettujen idealappujen läpikäynti oli aikaa vievää ja moni yritys luopuikin niistä sen vuoksi. Nykyisin esimerkiksi yrityksen intranettiin luotu alusta voi antaa paikan, mihin henkilöstö voi kirjoittaa ideoitaan ja samalla lunastaa itselleen esimerkiksi kahvilalahjakortin ja ehkä jonkin arvokkaamman lahjakortin tai palkinnon, jos idea otetaan käyttöön. Neljäntenä Fisher esittelee tunnustusta, joka annetaan palvelusvuosien mukaan. Nämä ovat ehkä niitä tyypillisimpiä tapoja antaa tunnustusta henkilökunnalle ainakin konservatiivisissa yrityksissä tai aloilla, joissa työntekijät pysyvät pitkään samalla työnantajalla. Usein palkitaan 10, 15, 20, 25 -vuotista työuraa, mutta Fisher muistuttaa, että nuoret työntekijät tulee ottaa huomioon ja palvelusvuosista palkitseminen kannattaisi nuorilla aloilla aloittaa esimerkiksi 3-vuodesta ja edetä 5, 10, 15 jne. Nimen palvelusvuositunnustuksesta voisikin vaihtaa esimerkiksi sitoutumistunnustukseksi (commitment award). (Fisher 2015, 150-153.)

Arvostuksen osoitus on keskeistä kompetenssin kannalta ja joskus huippuasiantuntijat väittävät, etteivät tarvitse arvostusta osakseen. Kuitenkin kunnia tehdystä työstä pitää antaa aina sille kelle se kuuluu. Lähiesimieheltä tällaisten tilanteiden tunnistaminen vaatii herkkyyttä ja tilannetajua. (Aaltonen ym. 2020, 196.) Kiitosta ei myöskään pidä vähätellä, koska kiitoksen antaminen on nopeaa ja sillä voi olla vastaanottajalle suuri merkitys. Kiitoksia voi myös jakaa julkisesti tiimipalaverissa tai muussa yhteisfoorumissa ja tehdä kiitoksesta näin näkyvää kaikille tiimin jäsenille. Myös kannustava palaute saattaa auttaa jaksamaan läpi vaikeiden työtehtävien ja jo pienikin kannustus kollegalta tai esimieheltä voi antaa avun selvitä haasteellisesta tilanteesta. (Juholin 2009, 248.) Millenniaalien johtamisessa tulee ottaa huomioon, että tämä sukupolvi kamppailee jatkuvasti saavuttaakseen itsearvostusta ja itsevarmuutta. Tämä saattaa johtua sosiaalisen median jatkuvasta täydellisyyden tavoittelusta ja siitä koituvasta itsearvostuksen laskusta. Ulkoinen kehu ja kiitos koetaan tärkeäksi myös työelämässä. (Mellanen & Mellanen 2020, 46.)

Palaute ja arvostus on tärkeää ihan jokaiselle ja siksi ei pidä unohtaa palautteen antamista myös esimiehille. Palautteen antaminen ja saaminen vaatii oikeanlaisen tilanteen sekä tunnelman ja on hyvä, että yrityksessä on määritelty palautteenantokulttuuri edes jollain tasolla. Juholinin mukaan palautekulttuurin rakentaminen alkaa siitä, että sovitaan käytännöistä yhdessä ja palautekulttuuri on tärkeä osa organisaatiokulttuuria. (Juholin 2009, 252.)

## **5 Palkitsemisen vaikuttavuus**

Tässä luvussa keskitytään siihen, minkälainen vaikutus palkitsemisen kokonaisuudella saadaan aikaan.

### **5.1 Vaikuttavuuden elementit**

Palkitsemisen vaikuttavuudessa keskeisessä asemassa on tieto ja viestintä. Tärkeimpänä tietona on se, mitä työntekijältä odotetaan ja miten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Palkitsemisjärjestelmästä viestiminen on tärkeää, koska ilman sitä esimiehet ja tiimiläiset, eivät tiedä mitä odottaa ja miten järjestelmä toimii. Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa eri tavoin ja sillä voi olla monenlaisia vaikutuksia. Palkitsemisella voi olla vaikutuksia esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyyteen, pysyvyyteen ja motivaation, mutta usein organisaation eri osissa palkitsemistavat koetaan erilaisina. (Hakonen & Nylander 2015, 231-232, 240.) Rötkin (2015, 121) kirjoittaa, että tutkimusten mukaan henkilöstön jäsenet, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palkitsemisjärjestelmään.

Hakosen ym. mukaan palkitseminen tekee onnistumisen näkyväksi organisaation sisällä ja saa aikaan positiivisen kulttuurin ja vaikuttaa voimakkaasti siihen minkälaista henkilökuntaa yritykseen pystytään houkuttelemaan ja toisaalta taas pitämään. On kuitenkin hyvä muistaa, että palkitsemisen kokonaisuus ei ole pelkästään rahapalkkioista koostuvaa vaan se koostuu myös tulevaisuuden näkymistä ja ammattitaitoisen henkilöstön hankinnasta. Tässä vaiheessa yleensä myös johto kiinnostuu palkitsemisesta, kun pohditaan, miten osaavaa henkilökuntaa saadaan houkuteltua organisaatioon ja pidettyä tyytyväisenä. (Hakonen ym. 2014, 61.) Rötkin taas kirjoittaa, että palkitsemista tulisi käyttää johtamisen välineenä ja erityisesti korostaa palkitsemisen avulla yrityksen tärkeitä strategisia tavoitteita. Kun henkilökuntaa palkitaan yrityksen kannalta tärkeistä asioista se korostaa niiden merkitystä ja saa henkilökunnan sitoutumaan paremmin tavoitteisiin. (Rötkin 2015, 120-121.)

### **5.2 Rahalliset palkkiot ja niiden vaikuttavuus**

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei keskitytä peruspalkkaan ja sen kehittämiseen, tulee peruspalkan kuitenkin olla kunnossa ennen kuin sen päälle voidaan alkaa rakentamaan muita ulkoisia motivaatiokeinoja.

Rahapalkkio vaikuttaa ihmisten käytökseen enemmän kuin yleisesti uskotaan. Tavoitteet ja mittarit ovat kuitenkin onnistuneen palkitsemisen keskiössä. Tavoitteiden ja mittarien asetannassa on myös helppo epäonnistua, joten niiden määrittelemiseen tulisi käyttää

aikaa ja resursseja. Rahallinen palkitseminen toimii motivaatiota korottavana silloin kun sitä käytetään oikeanaikaisesti. (Ylikorkala ym. 2018, 53-54.) Shaw ja Gupta kirjoittavat artikkelissaan arvostetussa Human Resource Management Journalissa siitä, miten taloudellinen insentiivi toimii hyvin työsuorituksen laadun parantajana ja nostaa sisäistä motivaatiota. Artikkelissa korostetaan, että tulisi lopettaa väittely siitä, toimiiko taloudellinen insentiivi vai ei, koska on todistettu, että se toimii ja nyt olisi korkea aika keskittyä siihen, miten ja miksi se toimii. Tosin he toteavat, että suunniteltu palkitsemisjärjestelmä ja taloudelliset insentiivi toimivat vain silloin, kun sitä osataan hyödyntää oikein ja silloin kun se on suunniteltu palkitsemaan niistä asioista, jotka ovat yritykselle tärkeitä menestymisen kannalta. Shaw ja Gupta haluavat korostaa, etteivät väitä taloudellisen insentiivin olevan ainoa motivaatiota kohottava elementti, vaan tutkimuksen mukaan se voi toimia motivoivana elementtinä mielenkiintoisten haasteiden, sitoutumisen, autonomian, erikoistumisen ja muiden motivaatiota lisäävien elementtien lisäksi. Heidän mukaansa vaikuttavuus syntyy siitä, että ulkoisia ja sisäisiä motivoinnin keinoja käytetään tehokkaasti yhteen ja otetaan huomioon se, että eri henkilöt voivat motivoitua täysin eri keinoista. (Shaw & Gupta 2015, 289-29.)

Vaikuttavuutta saadaan aikaan pikapalkitsemisilla ja siinä esimiehen tulee olla erityisen hereillä koska niistä saa suurimman hyödyn. Palkitsemisen tulee tapahtua niin pian onnistumisen jälkeen kuin mahdollista, jotta saadaan oikeanlainen vaikutus aikaan. Rötkinin mukaan pika- ja tunnustuspalkkioiden on todettu olevan tehokkain panos/tuotossuhteeltaan. Suurempia bonuksia ja tulospalkkioita henkilö joutuu kuitenkin odottamaan pidempään, joten nopea muistaminen esimieheltä tuo enemmän vaikuttavuutta ja mikä parasta, se on yleensä halvempi keino vaikuttaa yritykselle kuin pidemmän ajan kannustinjärjestelmät. Pikapalkitseminen voi olla jotain pientä rahanarvoista ja siinä keskeistä ei ole arvo vaan ele. (Rötkin 2015, 140.)

### **5.1 Tieto ja viestintä vaikuttavuuden perustana**

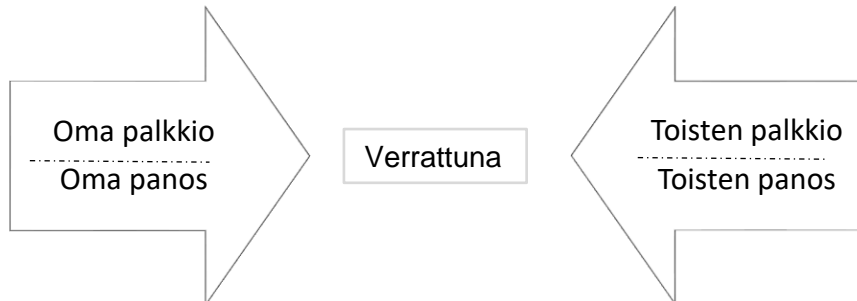
Palkitsemisen vaikuttavuus perustuu pitkälti siihen, että molemmat osapuolet yritys ja henkilökunta, ovat tietoisia palkitsemisjärjestelmästä ja sen vaikutuksista. Kuten on jo aiemmin todettu esimiehet ja johto ovat vastuussa siitä, että organisaatiossa on tarpeeksi tietoa palkitsemisen hyödyistä ja henkilökunnalla tietoa palkitsemisjärjestelmästä. Ylikorkalan ym. mukaan ilman viestintää palkitsemisen vaikutukset jäävät usein vähäisiksi, koska palkitseminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja toimintaan silloin kun palkitsemisen perusteet ovat tiedossa ja niitä osataan arvostaa. Henkilö punnitsee palkitsemisen arvokkuutta perustuen tietoon palkitsemisjärjestelmästä. Viestinnän voimaa ei voi väheksyä, koska jos ei viestitä kunnolla ja tasaisin väliajoin, jätetään tilaa huhuille ja

käytäväpuheille. Tieto uudesta palkitsemisjärjestelmästä kannattaa kertoa kaikissa mahdollisissa välineissä, mutta yksi viestintäkeino on yli muiden ja se on esimiesten kautta välitettävä viesti omalle tiimilleen. Esimiehet pitää vaan kouluttaa syvällisesti palkitsemisjärjestelmän käyttäjiksi ennen kuin he voivat viedä tätä ilosanomaa uudesta palkitsemisjärjestelmästä eteenpäin tiimiläisilleen. (Ylikorkala ym. 2018, 58-61.) Miten voidaan sitten tietää, että viestintä on vaikuttanut? Åbergin (2006, 134) mukaan jos viestintä on saanut aikaan jonkin muutoksen, voidaan ajatella, että viestintä on vaikuttanut. Viestintä on onnistunut silloin kun saadaan aikaan tavoiteltu muutos. Viitalan ja Jylhän mukaan palkitsemisen kokonaisuudesta viestittäessä on tärkeää saada esimiehet sisäistämään palkitsemisstrategia, jotta muutos saadaan aikaan. Muutokset aiheuttavat aina epävarmuutta ja niitä voidaan vähentää tehostamalla viestintää ja viestimällä avoimesti mitkä ovat muutoksien tavoitteet ja miten ne hyödyttävät vastaanottajaa. (Viitala & Jylhä 2019, 267.)

## **5.2 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa**

Miksi on tärkeää palkita oikeudenmukaisesti ja miten epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa? Oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus tuottavat äärimmäisen vahvoja tunteita. Oikeudenmukaisuuden käsite tarkoittaa yksilön kokemusta tehtyjen päätösten reiludesta tai päätöksentekoon liittyvästä kohtelusta. Koska kyse on siis subjektiivisesta käsitteestä, näin ollen sille ei voida antaa yhtä yksittäistä määritelmää. (Hakonen & Nylander 2015, 124.) Johtamiseen perehtynyt Juuti kirjoittaa (2016, 63) että ihmisten eriarvoinen kohtelu kostautuu huonona tuloksena ja ilmapiirinä. Ylikorkala ym. taas muistuttavat siitä, että lakien huomioonottamisen lisäksi tulee palkitsemisessa muistaa toimia vastuullisesti ja reilusti. Epäreilouden kokemuksesta esiin tulevat tunteet ovat vahvoja ja ne johtavat pahimmillaan sairaspöissaoloihin, motivaation ja sitoutumisen heikkenemiseen sekä lopulta irtisanoutumisiin. Lojaalisuus heikkenee ja henkilökuntaa ei kiinnosta yrityksen hyvinvointi, koska yritystäkään ei kiinnosta kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Jotta työntekijä kokee, että työpanos kannattaa antaa yritykselle, tulee kokemus työnantajasta olla reilu ja oikeudenmukainen. (Ylikorkala ym. 2018, 47-48.)

Oikeudenmukaisuuden tunne kehittyy myös siitä, kun henkilökunta vertailee omaa palkkaansa muiden vastaavissa tehtävissä työskentelevien palkkoihin ja palkkioihin. Hakosen ja Nylanderin kirjassa avataan epäoikeudenmukaisuuden tunteen taustalla olevaa vertailua näin:



Kuvio 8: Oikeudenmukaisuuden tunteen taustalla tapahtuva vertailu (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 126)

Hakosen ja Nylanderin mukaan oikeudenmukaisuus syntyy vertailun kautta (kuvio 8), jossa yksilöt vertaavat omaa palkkiota ja panostaan muiden palkkioon ja panokseen. Epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy, jos yksilö kokee saavansa liian pienen korvauksen omaan panokseensa nähden verrattuna muiden palkkio/panossuhteeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 126.)

Niin kuin aiemmin jo todettiin, oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa myös suuresti se, miten palkitsemiskäytännöistä viestitään ja miten palkitseminen oikeasti toteutuu. Myös sillä on suuri vaikutus, onko henkilökuntaa kuunneltu, kun palkitsemisjärjestelmää on luotu eli vastataanko henkilökunnan toiveisiin. Johdonmukaisuus on tärkeää, kun palkitsemista tehdään ja se voi isossa organisaatiossa olla hankalaa, kun palkitsemista voi käytännössä toteuttaa jopa sadat esimiehet. Jotta esimiehet voivat toimia johdonmukaisesti, tulee heillä olla kaikki tarvittava ja ajankohtainen tieto yrityksen palkitsemisjärjestelmästä. (Ylikorkala ym. 2018, 51.)

Yhtenä tärkeimpänä osana oikeudenmukaisuutta nousee esiin palautteenantokulttuurin ja miten palautteen osalta menetellään. Koska raha ja palkkiot ovat hyvin herkkiä aiheita, tulisi esimiehen keskustella niistä rehellisesti ja avoimesti omien tiimiläistensä kanssa. Ylikorkala ym. korostavatkin, että kun rahallisia palkkioita myönnetään, tulisi perustelut olla kirkkaita ja niin läpinäkyviä, jotta ne voidaan kommunikoida avoimesti kaikille. Arvostava tapa keskustella päätöksistä nostaa luultavasti tiimiläisten arvostusta esimiestään kohtaan, kun taas huolimaton tai heikosti perusteltu päätös rahallisesta palkkiosta on huonoa johtamista ja johtaa luultavasti sisäisen motivaation laskuun. Kun työntekijä pitää omaa palkkaansa tai saatua palkkiota oikeudenmukaisena, sisäinen tai

autonominen motivaatio ei vaarannu, siksi rehelliseen kommunikointiin tulee panostaa. (Ylikorkala ym. 2018, 51.)

Monissa organisaatioissa saatetaan törmätä siihen, että henkilöitä ei palkita samantasoisesti. Esimerkiksi myyntiroolissa olevan henkilön palkitseminen voi olla paljon arvokkaampaa kuin perinteistä toimistotyötä tekevän henkilön. Fisher kirjoittaakin, että eri rooleihin tulisi aina luoda tavoitteet, joiden täyttyessä on mahdollisuus palkkioon. KPI:den (Key Performance Indicator) eli suoritustavoitteiden määrittäminen tarkasti eri roolien ja osastojen osalta auttaa esimiestä löytämään oikeat tavat ja hetket palkitsemiseen. (Fisher 2015, 4-5.) Jotta palkitsemisjärjestelmän suunnitteleminen ja sen hyödyntäminen ei menisi hukkaan, organisaatioiden tulisi kohdella työntekijöitään kuin asiakkaita ja viestiä heille oman brändinsä tavoin. Mitä lojaalimpaa henkilöstö organisaatiolle on, sitä vähemmän on rekrytointi- ja koulutuskustannuksia, joten palkitsemisjärjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen ja sen kouluttamiseen kannattaa panostaa. (Fisher 2015, 10.)

### **5.3 Miten sitoutumista voidaan vahvistaa?**

Sitoutuminen tarkoittaa Åbergin mukaan sitä, että henkilö ymmärtää ja hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseksi. Sitoutuminen on tunnetila ja sen voi synnyttää esimerkiksi hyvä palaute tai mielihyvä onnistumisen jälkeen. Sitouttaminen taas tarkoittaa sitä, että joku henkilö yrittää tehdä jotain henkilön sitoutumisen eteen ja se voi helposti tuntua manipuloinnilta. Sitoutuminen voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Pitkän aikavälin sitoutumisen syntyyn vaikuttaa esimerkiksi se, että yrityksen visiot ja tavoitteet koetaan tärkeiksi ja niiden eteen halutaan antaa oma työpanoksensa. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat enemmän konkreettiset tekijät kuten työssä viihtyminen, palautteen saaminen ja omien työtehtävien vaikutusmahdollisuudet. (Åberg 2006, 30.) Armstrongin mukaan työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan on tärkeää siksi, että monien tutkimuksien mukaan sitoutuneet työntekijät ovat aikaansaavia, haluavat kehittää organisaatiota ja samalla myös itseään. Sitoutuneemmat työntekijät ovat joidenkin tutkimuksien mukaan jopa 20% tuottavampia, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja sairaspäiviä on huomattavasti vähemmän. Sitoutumiseen vaikuttavat eniten aineettomat palkitsemistavat ja niissä korostuvat työympäristö, urapolkumahdollisuudet, työnkuva sekä työ- ja vapaa-ajan tasapaino. (Armstrong 2019, 93.)

Ylikorkalan ym. mukaan lojaalius ja sitoutuminen työnantajaan kohtaan syntyy hyvästä johtamisesta, joka koetaan myös reiluksi sekä hyvistä henkilöstökäytännöistä että henkilöstöä huomioivasta ja arvostavasta esimiestyöstä. Hyvään johtamiseen liittyviä



aineettomia palkitsemisen keinoja on vaikeaa luvata etukäteen esimerkiksi rekrytointivaiheessa, mutta ne nousevat keskeisiksi sitoutumisen elementeiksi ajan mittaan. Kun esimiehet liittävät palkitsemista palautteen antamiseen arvostavasti voidaan jo pienelläkin rahasummalla saada aikaa tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. (Ylikorkala ym. 2015, 43, 54.) Toisaalta jotkut tutkimukset ovat osoittaneet, että aineellinen palkitseminen ei suoraan vaikuta henkilöiden sitoutumiseen vaan suuremman vaikutuksen saa aikaan aineettomilla keinoilla. Michael Rosen (2018, 34-35) kirjassa esitettyjen tutkimuksien mukaan suurimman sitoutumisen saa aikaan kehu esimieheltä, one-to-one käytännöt esimiehen kanssa ja mahdollisuus johtaa projekteja.

Hyvällä johtamisella voidaan sitouttaa parhaiten henkilökuntaa ja johtaminen on Matti Alahuhdan mukaan verrattavissa lasten kasvatukseen, jotka hän tiivistää näin: kuuntele, ymmärrä, kannusta, anna vastuuta, anna palautetta ja anna aikaa. Kuunteleminen on ehdottomasti esimiestyölle ja johtamiselle tärkeintä ja sen lisäksi pitäisi välittää ja valmentaa tiimiään. (Alahuhta 2015, 17.) Asiantuntija-aloilla vaihtuvuus on suurta ja kyvykkäimmät vaihtavat helposti työpaikkaa motivoivamman paikan perässä kilpailijalle. Alahuhdan mukaan johtamisen ja kulttuurin jatkuva vahvistaminen kyvykkäimpien henkilökunnan jäsenten osalta on tärkeää, jotta ei-haluttuja työpaikan vaihdoksia tulisi mahdollisimman vähän. Riski hyvien työntekijöiden menetykseen on suuri, jos sitouttamista ei ole tehty kunnolla. Sekä sisäisessä että ulkoisessa rekrytinnissa valinnat on tehtävä huolella. Esimiesten kouluttaminen hyvään johtamistapaan on äärimmäisen tärkeää, koska sen vaikutukset ovat laajat. (Alahuhta 2015, 159-161.)

Hyvän suorituksen julkinen huomioiminen tuo Hiltusen mukaan pidempiaikaiset vaikutukset ihmisen sitoutumiseen kuin palkitseminen rahalla. Huomioimisella ihminen myös sitoutuu toiseen ihmiseen ihan eri tasolla kuin silloin, kun palkkio vain annetaan sen enempää perustelematta. Sitoutumisessa tärkeintä on muistaa, että ihminen sitoutuu nimenomaan ihmisiin eikä välttämättä yritykseen ja esimerkiksi hyvä suhde esimieheen voi olla todella vaikuttava tekijä sitoutumisessa. (Hiltunen 2017, 149.) Åbergin mukaan hyvällä johtamisviestinnällä voidaan luoda edellytyksen sitoutumisen syntymiselle ja silloin esimies korostaa viestinnässään seikkoja, jotka saattavat synnyttää oivalluksen siitä, että tämä on hyvä työpaikka tai rooli juuri hänelle. Pelkän johtamisviestinnän avulla sitoutumisen lisääminen ei kuitenkaan onnistu. (Åberg 2006, 164.)

#### **5.4 Miten motivaatiota voidaan johtaa?**

Motivoituneisuus on yksilön piirre ja se saa henkilön toimimaan, kun hän on motivoitunut. Motivointi on taas jotain, jota joku muu tekee saadakseen henkilön toimimaan ja se on pyrkimys vaikuttaa toisen käytöksen muuttumiseen vetoamalla seikkoihin, jotka

kuvitellaan olevan hänen vaikuttimiaan. (Åberg 2006, 29.) Tiimiläistensä motivaation ylläpitäminen on yksi esimiehen tehtävistä ja organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että edellytykset ja tavoiteasetanta kohtaavat. Esimiehenä toimiminen vaatii pelisilmää ja oman tiiminsä tuntemista. Hakosen ym. mukaan motivointi on esimiehelle taitolaji. Kömpelösti esitettynä palkitseminen voi tuntua tiimiläisestä kontrolloimiselta ja sen vaikutus voi olla negatiivinen. Moni ei myöskään myönnä motivoituvansa palkitsemisesta. Kokemukset palkitsemisesta ja sen tuomasta mahdollisesta motivaatiosta suoriutua työstään ovat yksilöllisiä. Kun tavoitteet saavutetaan, siitä tulisi kaikkien osallisten hyötyä ja palkitseminen tekee sen näkyväksi koko organisaatiolle. (Hakonen ym. 2014, 60-61.) Alahuhten mukaan esimiestyön kehittämisellä voidaan saada tyytyväisyyttä aikaan ja lisätä tiimiläisten motivaatiota paremman johtamisen avulla. Ihmiset motivoituvat, kun ovat itselleen sopivissa tehtävissä, yrityksen suunta on kirkkaana mielissä ja yrityksen kulttuuri on terve ja kannustava. (Alahuhta 2015, 165.)

Rose jakaa motivaation sisäiseen (intrinsic) ja ulkoiseen (extrinsic) motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä mikä on henkilön motivaatio ylipäättään tekemään työtä, kuinka tyytyväinen henkilö työpaikkaansa ja onko hän ylpeä työstään. Ulkoinen motivaatio taas on ulkopuolelta tulevan palkkion tai rangaistuksen tulos. Kaikki aineellinen palkkio on ulkoista motivaatiota. Rosen kokemuksen mukaan sisäinen motivaatio on paljon voimakkaampaa ja pitkäkestoisempaa kuin ulkoisella motivoinnin keinoilla haettu motivaatio. (Rose 2018, 28.) Ylikorkala ym. kirjoittavat samasta aiheesta niin, että henkilön sisäinen motivaatio on sitä, että henkilö tekee jotain koska se on hänestä itsestään kiinnostavaa ja se tuo tyytyväisyyttä. Ulkoinen motivaatio taas on sitä, että toiminnalla on välineellinen tavoite, palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttämäinen. Tyytyväisyys ei tällöin tule toiminnasta itsestään, vaan siitä mitä siitä mahdollisesti seuraa. (Ylikorkala ym. 2018, 48-49.) Aaltosen ym. mukaan sisäisen motivaation johtamisessa taas keskeistä on ymmärtää mikä juuri johdettavana olevaa henkilöä sytyttää. Valmentavalla johtamistyyllillä ruokitaan sisäistä motivaatiota ja esimies ei kontrolloi eikä mikromanegeroi vaan tavoitteiden seuranta on yhdessä määritelty. (Aaltonen ym. 2020, 188-189.) Valmentavaan johtamistyyliin keskitytään syvällisemmin alaluvussa 5.5.1.

Ylikorkalan ym. mukaan nykytutkimusten valossa työtehtäviä tehdään koska ne koetaan merkityksellisiksi ja mukaan tutkimuksiin on astunut käsite autonominen motivaatio. Autonominen motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö toimii vapaaehtoisesti merkityksellisiksi kokemiensa tehtävien parissa ja autonomisesti motivoituneena ihminen on usein tyytyväinen ja hyvin suoriutuva. Autonomista motivaatiota, kuten sisäistäkin motivaatiota, voidaan vahvistaa asioilla, jotka tukevat ihmisen tarvetta autonomiaan, yhteenkuuluvuuteen sekä pystyvyyteen. Työelämässä tulisi siis panostaa työn sisältöön,

palkitsemiseen sekä ihmisten välisiin suhteisiin, jotta autonomiseen motivaatioon saadaan vahvistusta. (Ylikorkala ym. 2018, 49.) Liian tiukka kontrolli tukahduttaa autonomian ja itsemääräämisoikeuden ja samalla motivaation. Johtamisen näkökulmasta on siis tärkeää (ja samalla hyvin vaikeaa) tasapainoilla ohjauksen, kontrollin, vapauden ja valtuuksien antamisen välillä. (Aaltonen ym. 2020, 192.)

Martela, Jarenko & Järvillehto kirjoittavat, että sisäistä motivaatiota voi johtaa, mutta sen vahvistuminen ei lopulta ole johtajan käsissä. Jos johtaja pakottaa alaisensa tekemään asiat haluamallaan tavalla, syö hän samalla sisäistä motivaatiota eikä tue sisäisen motivaation syntymistä. Sisäinen motivaatio koostuu henkilön kiinnostuksesta ja innostuksesta eikä sitä voida johtaa käskyillä, säännöillä tai ulkoisella palkitsemisella. Johtamistyyli, joka pyrkii innostavasti luomaan tiimiläiselleen edellytyksiä tehdä omaa työtään mahdollisimman hyvin, voi johtaa sisäisen motivaation nousuun. Silloin johtaja pyrkii kitkemään huonot toimintamallit ja lisäämään hyviä juttuja ja tarjoamaan ihmisille parhaat mahdollisuudet kehittyä. Sisäisen motivaation johtaminen rakentuu ymmärrykselle ihmisen psykologisista perustarpeista, jotka ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, hyväntekeminen ja yhteenkuuluvuus. Ymmärtämällä ja tukemalla näitä tarpeita, johtaja voi menestyä ja johtaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 155-157.)

Yleensä ihminen motivoituu sellaisista asioista, missä on todennäköinen mahdollisuus toteutumiseen. Motivaatio ei yksin riitä hyvään suoritukseen, jos henkilön valmiudet työn suorittamiseen ovat vajavaiset, mutta yhtä lailla valmiudetkaan eivät riitä pelkästään, mikäli henkilöllä ei ole motivaatiota työnsä suorittamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 222.) Odotusarvoteorian ja tavoitteen asettamisen teorioiden mukaan palkitsemisen perusteiden tulee olla kaikilla tiedossa, jotta henkilökunta tietää miten ja millä perusteilla palkitaan ja palkkioiden tulee olla tarpeeksi houkuttelevia. (Hakonen & Nylander 2015, 152-153.)

Motiivi työnteekemiseen voi olla aineellinen eli esimerkiksi palkka tai se voi olla aineeton esimerkiksi tunnustus. Ei ole olemassa yhtä keinoa, joka olisi aina tehokas, koska vaikuttimet voivat vaikuttaa eri tavoin samaankin ihmiseen eri aikoina. (Åberg 2006, 28.) Työmotivaation lähteet voivat vaihdella hyvinkin paljon eri henkilöiden välillä, mutta tutkimusten pohjalta on pystytty luomaan selkeä kuva siitä mitä ihmiset useimmiten nostavat tärkeimmiksi asioiksi motivaatioon, työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Aaltonen ym. (2020, 77) listaa kirjassaan kolmen eri tutkimuksen korostuneita löydöksiä työmotivaatiotekijöistä: yhdysvaltalaisen General Social Surveyn aineistossa on korostunut alla listatut asiat 70-luvulta lähtien, Talent Vectian Työntekijäkokemus 2020 - tutkimuksessa suomalaisten neljä tärkeintä asiaa positiivisen työntekijäkokemuksen osalta

listattu keskimmäiseen ruutuun ja kolmannessa ruudussa listattuna Leudenschaftin Signi kysely suomalaisille työntekijöille merkityksellisyydestä:

General Social Survey	Talent Vectia	Signi
<ul style="list-style-type: none"> <li>•mielekkäät työtehtävät</li> <li>•etenemismahdollisuudet</li> <li>•palkka</li> <li>•työn säilyminen</li> <li>•työaika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•henkilökohtainen osaaminen ja kompetenssin kokemus</li> <li>•tunne työn merkityksellisyydestä</li> <li>•työn päämäärien ymmärtäminen</li> <li>•vaikuttamis- sekä kehittymismahdollisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•mielekkäät työtehtävät</li> <li>•työpaikan vahva yhteishenki</li> <li>•oikeudenmukainen palkka</li> <li>•luontoisedut</li> <li>•vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön</li> <li>•työn ja vapaa-ajan tasapaino</li> </ul>

Kuvio 9: Työmotivaation lähteet eri tutkimustuloksien mukaan (Aaltonen ym. 2020, 77)

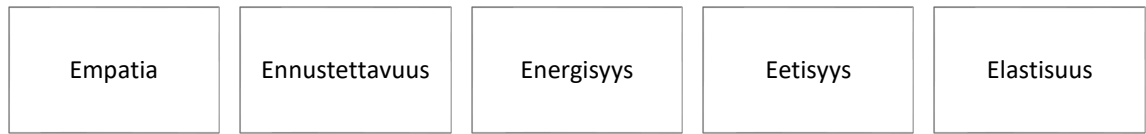
Kuviossa 9 mainittujen tutkimustuloksien mukaan työmotivaatiota lisäävät esimerkiksi mielekkäät työtehtävät, työilmapiiri, oikeudenmukainen palkka, vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Johtamisen näkökulmasta pitää ymmärtää mikä tiimiläistä motivoi työssä. Viitalan ja Jylhän mukaan monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaation syntyy vaikuttaa työntekijän persoonallisuus, elämäntilanne sekä työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutus. Aito mielenkiinto työtä kohtaan taas on paras tae työmotivaation syntyy ja kiinnostusta lisää, jos työnsä kokee merkitykselliseksi. Viitala ja Jylhä jatkavat, että mielenkiinnon puute näkyy usein asenteissa ja heijastuu myös ympärille ja pahimmillaan ”hällä väliä” -asenne saattaa tarttua myös ympärillä olevaan työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2019, 222.) Salmela-Aron ja Nurmen teoksessa kirjoitetaan, että kun henkilö on sisäisesti motivoitunut se vaikuttaa myönteisesti hänen henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja samalla työsuoritukseen. Työolosuhteet vaikuttavat autonomiseen motivaatioon ja vaikuttaa vahvistavasti itsearvioitua tuottavuutta. Sisäisen motivaation tasoa voidaan organisaatioissa mitata ja sitä kautta kehittää. Kuten jo aiemmin todettiin, johtaja ei varsinaisesti voi johtaa työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja organisaation rakenteilla voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen löytää sisäinen motivaationsa työn tekemiseen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 105, 107-108.)

## 5.5 Hyvän johtamisen ja esimiestyön vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen

Juutin mukaan yksi esimiehen ja johtajan tärkeimmistä tehtävistä on kannustaa tiimiläistään silloin kun työmotivaatiossa on haasteita. Palkitsemisjärjestelmä on luotu palkitsemaan onnistumisista, mutta keskeisin keino kannustamisessa on kuunnella ja olla kiinnostunut tiimiläisten tekemisistä. Esimiehen tulisi tukea tiimiläisiään ja pyrkiä auttamaan heitä pääsemään kohti tavoitteita ja selättämään haasteita. Palautteen antaminen rakentavasti ja työn sisältöön vaikuttamisella esimies voi vaikuttaa tiimiläisen työmotivaatioon. (Juuti 2016, 66-67.) Alahuhdan mukaan perusasiat eivät ole johtamisessa muuttuneet viime aikoina, mutta globalisaatio ja digitalisaatio ovat vain tehneet johtamisesta hieman haastavampaa. Johtamisessa tärkeintä on läsnäolo ja sitä on vaikeampaa simuloida video tai puhelukeskusteluissa. Kasvokkain samassa tilassa syntyy helpommin ryhmähenkeä ja epäviralliset kanssakäymiset tauoilla ovat tärkeitä kohtaamisia. Johtamisessa ei ole mitään mystiikkaa vaan se on määrätietoista työtä ja olennaisinta johtamisessa on yksinkertaisuus, johdonmukaisuus ja selkeys. (Alahuhta 2015, 25.) Aaltosen ym. (2020, 188) mukaan johtaminen on taas pohjimmiltaan palvelutehtävä ja johtajuuden tulisi perustua arvovaltaan asemavallan sijaan.

Esimiestyö on muuttunut paljon viime aikoina ja nykyisin hyvä esimiestyö on organisaation voimavara, jonka avulla ihmisten potentiaalit saadaan parempaan käyttöön ja yritys menestyy. Aiemmin esimies toimi lähinnä työn jakajan ja valvojan roolissa ja nykyisin enemmän koordinaattorina, mahdollistajana ja valmentavassa roolissa. (Viitala & Jylhä 2019, 245.) Millenniaalit vaativat parempaa esimiestyötä ja panostusta ihmisten johtamiseen. Mellasen & Mellasen teoksessa avataan tutkimustuloksia, jossa kysyttiin millenniaalien tyytyväisyyttä nykyiseen esimieheensä ja vastauksena joka viides antoi nykyiselle esimiehelle arvosanan 1 tai 2 (erittäin huono tai huono) ja vain 15 prosenttia sanoi olevansa erittäin tyytyväinen esimieheensä. Vastaajat olivat usein myös tyytymättömiä työhönsä, jos eivät olleet tyytyväisiä esimieheensä. Millenniaalit peräänkuuluttivat parempaa vuorovaikutteista johtamista, joustavia rakenteita ja yksilöllistä ohjaamista. Esimieheltä kaivattiin läsnäoloa, aitoa kiinnostusta työntekijän kehittämiseen sekä joustavan ja luottamuksellisen työilmapiirin luomista. (Mellanen & Mellanen 2020, 11-12.) Minkälainen hyvä johtaja sitten on? Nykyisin johtajana arvostetaan henkilöä, joka haluaa aidosti toimia esimiestehtävissä eli varmistaa tiimiläistensä menestyminen johtamalla asioiden lisäksi myös ihmisiä. Hyvä johtaja ja esimiestyö tulisivatkin nähdä palveluammattina. (Mellanen & Mellanen 2020, 69.)

Hiltunen rakentaisi hyvän johtajan ominaisuudet viiden E:n mallista:



Kuvio 10: Hyvän johtajan ominaisuudet (mukaillen Hiltunen 2015, 96)

Hiltunen avaa kuviossa 10 että, hyvä johtaja on **empaattinen** eli hänellä on kyky ymmärtää mitä tiimiläinen ajattelee, tuntee ja miten hän motivoituu. **Ennustettavuus** tai johdonmukaisuus luo perustan alaisen omalle päätöskyvylle esimerkiksi ongelmien ilmaantuessa, kun johtaja on aina johdonmukainen johtamistyyliinsä kanssa. **Energisyyttä** tarvitaan antamaan esimerkkiä muille ja johtajalle on hyvä olla mukaansatempaava ja helposti seurattava. **Eettisyyttä** tarvitaan johtajalta aina ja se tulee rehellisestä ja avoimesta käytöksestä. Näitä kaikkia piirteitä voi jokainen johtaja tai johtajaksi haluava harjoitella. **Elastisuudella** taas tarkoitetaan joustavuutta eli annetaan periksi omista tarpeista tai mukavuudesta silloin kun se on isossa kuvassa tarpeellista. Joustava johtaja pystyy ottamaan askeleen taaksepäin silloin kun näkee tilaisuuden sitä vaativan. (Hiltunen 2015, 97-99.)

Alahuhta (2018, 129) taas korostaa johtamisessa viittä asiaa:



Kuvio 11: Alahuhtan hyvän johtajan ominaisuudet (mukaillen Alahuhta 2018, 129)

Alahuhtan mukaan (kuvio 11), kun suunta ja selkeät tavoitteet on määritelty kirkkaasti, on hyvin todennäköistä, että asiat ovat silloin myös ajateltu perusteellisesti ja se antaa kaikille osapuolille, johtajalle ja johdettaville mahdollisuuden tehdä täydellä teholla töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Avoimuutta ja suoruutta tulisi korostaa muutenkin kaikessa ja hyvä johtaja kommunikoi aina avoimesti ja suorasti ja saa sillä katkaistua kaikenlaisen turhan käytäväkeskustelun. Fokuksella Alahuhta taas tarkoittaa sitä, että se mitä teet, tee se hyvin ja fokusoi tekemisesi niin, että ne mitkä eivät ole ydinosamistasi voit delegoida eteenpäin. Yksinkertaisuus on hyvän johtajan mantra. Esimerkiksi yrityksen visio kannattaa olla yksinkertainen ja selkeä, jotta se on helppo ymmärtää. Oikea-aikaisuutta tulee korostaa kaikessa. Oikea-aikaisuudella sekä liiketoiminnan-, että ihmisten johtamisessa, pystytään erottautumaan kilpailijoista. (Alahuhta 2018, 129-134.)

Kuten jo tämän opinnäytetyön johdannossakin kirjoitettiin, työnhakijat eivät enää kilpaile työpaikoista, vaan työpaikat kilpailevat parhaista työntekijöistä. Työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen ja heidän johtaminen korostuu ja ihmislähtöiselle johtamiselle on huutava tarve sitten, kun millenniaalit ovat suurin työntekijöiden sukupolvi. (Mellanen & Mellanen 2020, 12.)

### **5.5.1 Valmentavalla esimiestyöllä lisää vaikuttavuutta johtamiseen**

Coachingista eli valmentavasta johtamistyylistä voi olla apua esimiestyöhön varsinkin tulevaisuudessa. Mitä coaching sitten on? Carlssonin ja Forssellin teoksen mukaan coaching on yksi esimiehen ydinrooleista ja että se on enemmän kuin pelkkä työkalu. Coachingin päätarkoitus on auttaa ihmistä johtamaan itseään ja ajatteluaan ja ohjata toimintaansa itselleen sopivammaksi. (Carlsson & Forssell 2017, 17.) Suomen Coaching -yhdistys määrittelee coaching on näin: ”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöön omia voimavarojaan, niin että tämä voi saavuttaa tavoitteensa” (Suomen Coaching yhdistys 2020). Coachingin avulla taataan, että ihminen ajattelee itsenäisesti, mutta autetaan keskittämään ajattelua, toimintaa ja suunnittelemaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Mellanen ja Mellanen mukaan valmentava johtaminen ei ole ainoastaan menetelmä vaan tapa kohdata tiimiläinen arvostavasti, uskoen tämän potentiaaliin. Valmentavan johtamisen avulla yksilö itse oivaltaa ja keksii ratkaisut ja sitoutuu näin paremmin omaan tekemiseensä. (Mellanen & Mellanen 2020, 214-215.) Tutkimuksissa on todettu valmentavan johtamistyylin lisäävän työtyytyväisyyttä, parantavan suoriutumista sekä voimistavan sitoutumista organisaatioon. Lisäksi se lisää tiimien tehokkuutta ja edistää oppimista. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Ainakin nuoremmat sukupolvet kaipaavat valmentavan johtajan esimiehekseen käskyttäjän sijaan.

Sitran Työ 2040 –selvityksessä pohditaan kolmen eri skenaarion kautta miltä työelämä näyttää vuonna 2040. Ensimmäisen skenaarion mukaan organisaatiokulttuuri muuttuu merkittäväsi ja myös johtamiskoulutus keskittyy vuorovaikutuksen valmentamiseen. Esimiehen tehtävät muuttuvat vuorovaikutusvalmentajiksi, joka kehittää ja koordinoi osaamista ja rutiinityöt vähenevät. Asiantuntijoilla on myös suuri valta omassa työssään. Myös skenaario kolmosessa pohditaan, että valmentavalla otteella johtaja tunnistaa organisaatiosta yksilöt, joiden potentiaalista voidaan saada enemmän irti ja johtaja valmentaa tiimiläisiään kohti yrityksen yhdessä määritellyjä tavoitteita. (Sitra 2017, 24, 86.)

Viitalan ja Jylhän mukaan valmentavassa johtajuudessa esimies keskittyy tukemaan alaisiaan yksilöinä tai ryhmänä, vahvistaen heidän itseluottamustaan ja kykyä johtaa omaa työskentelyään. Tästä seurauksena olisi toivottavaa, että henkilöt suoriutuisivat

tehtävistään hyvin ja oppisivat jatkuvasti uutta sekä rohkenisivat olla innovatiivisia. Valmentavassa johtamistyyliässä voimaannuttamisessa valtaa ja vastuuta siirretään tiimiläiselle, joka ottaa itse aktiivisen osan omasta suoriutumisestaan rakentamalla saavutettavissa olevat tavoitteet ja työskentelemällä itseohjautuvaisesti. Esimiehen rooli on ohjata tiimiläisiään kysymysten kautta ja auttaa heitä löytämään ratkaisua haasteisiin itse. Voimaannuttamisen ohjaustyyliässä esimies pyrkii välttämään vastauksien suoraa antamista, mutta opastaa tiimiläisiään oikeaan suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 251.)

Carlsonin ja Forsselin mukaan coaching on hyvä kehittämisväline, kun halutaan:

Lisätä motivaatiota	Lisätä vastuunottoa	Tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa	Tukea kehityksessä esimieheksi/johtajaksi	Tukea kehittymistä omassa työroolissa
Tehostaa omia rutiineja	Mahdollistaa entistä valvettuneempaa ja luovempaa ajattelua	Kirkastaa tulevaisuuden tavoitteita	Tukea omien vahvuuksien oivaltamista	Tukea pääsemistä tavoitteisiin omien arvojen ja tavoitteiden mukaisella tavalla

Kuvio 12: Oivaltava coaching kehittämisvälineenä (Carlsson & Forssell 2018, 37-38)

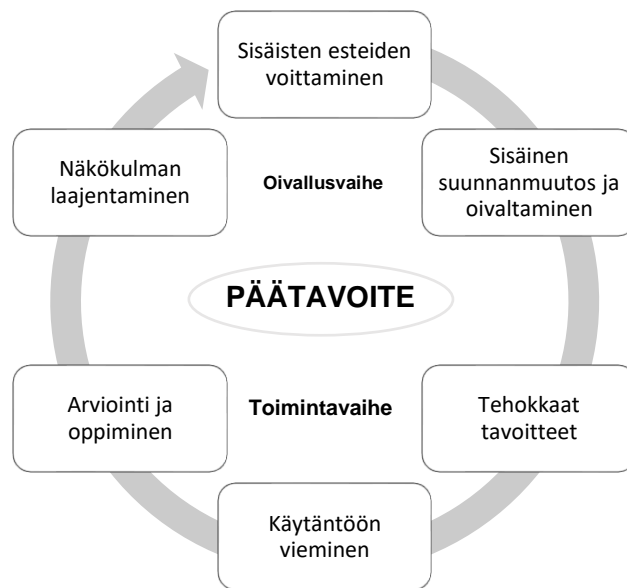
Kuviossa 12 on listattu miten coaching toimii kehittämisvälineenä. Mellanen ja Mellanen mukaan onnistunut coaching synnyttää ja pitää yllä motivaatiota. Coaching prosessin myötä esimiehelle myös selviää mikä tiimiläistä sytyttää, mitkä arvot hänellä on ja mitä hän kokee merkitykselliseksi. Näiden selvittyä esimies saa mahdollisuuden auttaa kehittämään työntekijän roolia hänelle merkityksellisempään suuntaan. Hyvä coaching tilanne on esimiehen asettamat kysymykset, jotka eivät johdattele eikä niihin voi vastata kyllä tai ei. Hyvät kysymykset keskittyvät tulevaisuuteen tai nykyhetkeen. Miksi - kysymyksiä tulisi välttää, koska ne saattavat saada coachattavan puolustuskannalle. Parempi muotoilla kysymykset alkamaan mikä-sanalla, joka ohjaa ajattelua konkreettiseen. Yksi esimerkki: Miksi tämä päivä on raskas? → Mikä tässä päivässä tuntuu raskaalta. Mikä-kysymyksellä pääsemme parempaan lopputulokseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 216-217.)

Carlsson ja Forssell avaavat oivaltavaa coaching prosessia kirjassaan seuraavanlaisesti: coachattava tuo coachingiin tavoitteen, haasteen, valintatilanteen tai jonkin muun työstettävän aiheen tai coachingissa voidaan myös jatkaa, hioa tai tarkentaa jo käynnissä olevia aiheita. Coachingin alussa on hyvä selvittää mikä on prosessin päätavoite ja mitä coachattava haluaa ja lisäksi on tärkeää määritellä mistä lähtökohdista haastetta lähestytään. Tehokkainta coaching on, jos ensin selkiytetään coachattavan täyttymystekijät ennen, kun pureudutaan tarkempaan haasteeseen. Täyttymystekijöillä



tarkoitetaan unelmia, missioita, arvoja ja sisäisiä vahvuuksia. Voimatekijöitä ovat taas tunteet, energian- ja stressinhallinta. Coachingin aikana on tärkeää seurata työn ja vapaa-ajan tai levon tasapainoa ja huolehdittava että voimatekijät ovat tasapainossa. Kun sekä täyttymys- että voimatekijät ovat mielessä coachingissa ja ohjaavat tekemistä, voidaan varmistaa, että päästään käsittelemään kehittymisen kannalta ratkaisevan tärkeitä asioita eikä coaching prosessista tule tehoton tai pinnallinen. (Carlsson & Forssell 2017, 81, 112-113.)

Carlsson ja Forssell (2017, 81) piirtävät oivaltavan coaching prosessin auki alla olevalla tavalla:



Kuvio 13: Oivaltavan coachingin prosessi (mukaillen Carlsson & Forssell 2017, 81)

Kuviossa 13 avataan oivaltavan coachingin prosessia. Pää tavoite määritellään ensin ja siihen on hyvä palata coachingin aikana usein ja tarkistaa miten esiin tulleet ajatukset siihen liittyvät ja palvelevatko ne niitä. Pää tavoitteesta lähtee käyntiin prosessi oivaltavassa coachingissa ja prosessissa voidaan huomata oivallusvaihe ja toimintavaihe. Oivallusvaiheessa viedään coachattavaa eteenpäin näkökulman laajentamisen, sisäisten esteiden voittamisen, sisäisellä suunnanmuutoksella ja oivaltamisella. Näiden vaiheiden avulla ylitetään esteitä ja herätetään coachattavan oma kipinä edetä prosessissa seuraavaan osioon eli toimintaan. Seuraava prosessin osa on toimintavaihe, joka sisältää tehokkaat tavoitteet, käytäntöön viemisen, arvioinnin ja oppimisen. Tässä toimintavaiheessa tarkennetaan tavoitteita ja viedään tavoitteet käytäntöön ja arvioidaan coachingin avulla saatuja tuloksia. (Carlsson & Forssell 2017, 81.)

## **6 Vaikutuksiltaan sitoutumista ja motivaatiota lisäävä palkitsemisjärjestelmä ja sen kehittäminen**

Tässä luvussa vedetään yhteen motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavan palkitsemisstrategian piirteet kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja luodaan aikataulu palkitsemisjärjestelmän luontiin Dentsu Aegis Network Oy:lle.

### **6.1 Sitoutumista ja motivaatiota lisäävä palkitsemisjärjestelmä – tämän tutkimuksen viitekehys**

Kirjallisuuskatsauksen mukaan tärkeintä palkitsemisen kokonaisuudessa on toimivan järjestelmän luominen yhdessä henkilökunnan kanssa ja esimiesten kouluttaminen hyödyntämään sitä oikein johtamisen välineenä. Jotta aikaan saadaan toivotulla tavalla vaikuttava eli motivaatiota ja sitoutumista lisäävä palkitsemisjärjestelmä, tulisi ensin tutkia mitkä elementit aineettomista ja aineellisesta palkitsemisesta toimisi parhaiten juuri kohdeyrityksen henkilöstölle ja lopputyön palkitsemisessa tekee lähiesimies. (Ylikorkala ym. 2018, 51.)

Hyödynnän tässä opinnäytetyössä yleisesti käytettyä jakoa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomilla keinoilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, johtamisella ja palautteen kehittämisellä voidaan vaikuttaa pitkäaikaisemmin ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Nopeita muutoksia ja tehostamaan haluttua käyttäytymistä organisaation arvojen mukaisesti, saadaan aikaan aineellisilla pikapalkitsemisen keinoilla. Aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat ovat vain harvoin toisiaan poissulkevia ja aineellista palkitsemista ei tulisi koskaan antaa ilman tunnustusta eikä tunnustusta ilman palkkiota, vaikka toinen näistä elementeistä olisikin vain symbolinen. (Hakonen & Nylander 2015, 21; Fisher 2015, 3-4.)

Vaikuttavuuden kannalta keskityn siihen, että palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen. Tasapuolinen ja läpinäkyvä palkitsemismalli toimii ja kitkee pois epäoikeudenmukaisuuden tunnetta eli sen lisäksi, että palkitsemisesta viestitään avoimesti koko henkilökunnalle, esimiesten tulisi kohdella tiimiläisiään tasapuolisesti, perustella palkitsemiset selkeästi sekä jakaa tietoja muiden esimiesten kanssa palkitsemisesta. Tavoiteasetanta tulee olla selkeä ja tavoitteet tulee olla saavutettavissa, jotta henkilö motivoituu saavuttamaan ne. Esimiehen tulee olla tukena ja tarvittaessa auttaa tiimiläisiään löytämään tie tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vaatii esimieheltä läsnäoloa ja tiimiläistensä tuntemista ja aikaa. Oikeudenmukaisuuden tunne kehittyy myös siitä, kun henkilökunta vertailee omaa palkkaansa muiden vastaavissa tehtävissä työskentelevien palkkoihin ja palkkioihin. Työntekijät punnitsevat omaa panos-tuotos-

suhdettaan ja niistä saatavaa korvausta ja vertaa niitä muihin. Vertailun lopputuloksena olisi tavoiteltavaa, että tunne olisi se, että ne ovat linjassa, koska muuten yritys on saanut aikaiseksi kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta. (Ylikorkala ym. 2018, 50.)

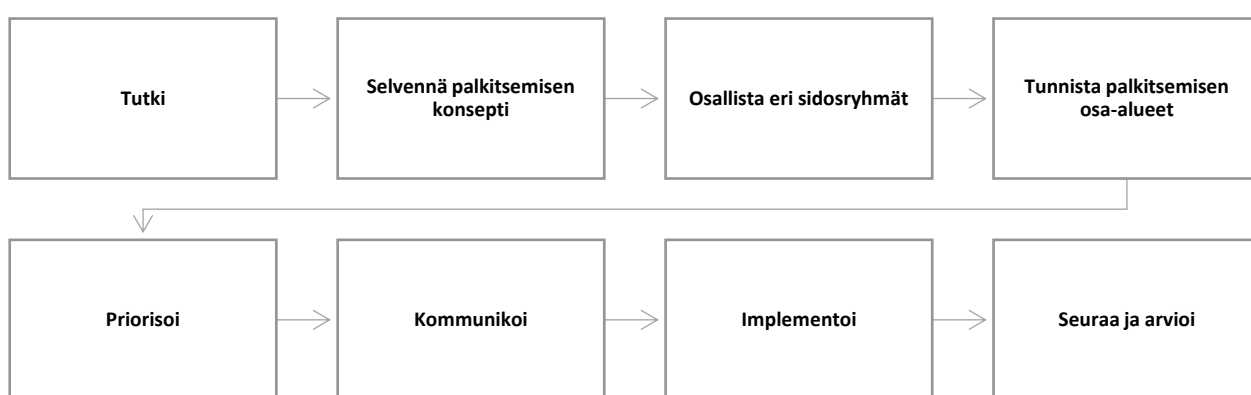
Kuten tässä työssä on aiemminkin kirjoitettu, huomioiminen on voimakas psykologinen väline ja sillä voi saada aikaan positiivista ilmapiiriä, sitoutumista ja motivaatiota. Siksi organisaation tulisi panostaa aineettomiin keinoihin aineellisten ohella, koska vaikutukset ovat suurempia ja kustannukset pienempiä. (Fisher 2015, 54.) Tärkeintä motivaation ja sitoutumisen kannalta on vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja pitää huolta, että henkilöt ovat oikeissa rooleissa ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Esimies voi luoda edellytykset tiimiläiselleen löytää työstä merkityksellisyyttä ja se vaatii vuorovaikutustaitoja ja valmentavaa otetta ja aitoa halua kehittää tiimiläisiään. Työntekijät kaipaavat työsuorituksestaan palautetta ja toimivaan palautejärjestelmään tulee panostaa. Kehu esimieheltä tai kollegalta motivoi ja auttaa merkityksellisyyden tunteen vahvistamista omasta työstään.

Esimiestyötä voidaan kehittää ja esimiesten tulee itse haluta kehittyä johtajina. Yksi esimiehen ja johtajan tärkein tehtävä on kannustaa tiimiläistään myös silloin kun työmotivaatiossa on haasteita. Palkitsemisjärjestelmä on luotu palkitsemaan onnistumisista, mutta keskeisin keino kannustamisessa on kuunnella ja olla kiinnostunut tiimiläisten tekemisistä. Palautteen antamiseen rakentavasti ja työn sisältöä räätälöimällä esimies voi vaikuttaa tiimiläisen työmotivaatioon. (Juuti 2016, 66-67.) Esimiesten johtamiskoulutuksiin pitää panostaa ja tulevaisuudessa yhtenä tärkeimpänä esimiestyön elementtiä on kirjallisuuskatsauksenkin mukaan coachaus eli valmentava johtamisote. Onnistunut coaching synnyttää ja pitää yllä motivaatiota ja coaching prosessin myötä esimiehelle myös selviää mikä tiimiläistä sytyttää, mitkä arvot hänellä on ja mitä hän kokee merkitykselliseksi. Mitä nuorempaa henkilökuntaa yrityksissä on, sitä valmentavampi ote luultavasti toimii. Merkityksellisyys tulee olemaan tärkeässä osassa nuoremman sukupolven työkokemuksessa ja coachingilla sitä voidaan yhdessä valmennettavan kanssa luoda. (Mellanen & Mellanen 2020, 216-217.)

Pikapalkitsemiselle tarvitaan selkeä palkitsemisjärjestelmä, joka on läpinäkyvä ja selkeästi viestitty koko henkilöstölle ja esimiehet koulutettu hyödyntämään sitä. Rahallinen palkkio toimii paremmin kuin usein uskotaan tai halutaan myöntää eli rahalliset palkkiot tulee olla houkuttelevia ja saavutettavissa selkein perustein. Aineettomiin palkitsemiskeinoihin voidaan vaikuttaa esimiesten koulutuksella ja esimerkiksi toimivan palautejärjestelmän luomisella.

## 6.2 Palkitsemisstrategian kehitys

Rosen mukaan palkitsemisen symbolinen viesti on voimakas. Yritysten tulisi luoda strategia palkitsemiseen ja pohtia tarkasti minkälaisen viestin henkilökunnalleen välittää palkitsemisjärjestelmällään. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla linjassa yrityksen kulttuurin, arvojen ja liiketoiminnan kanssa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän tulisi hyödyttää niin työntekijöitä kuin yritystäkin. Palkitsemisjärjestelmän tulisi toimia niin, että työntekijät toimisivat strategian mukaisesti ja heitä palkittaisiin siitä. (Rose 2018,14.) Armstrong (2019, 31-32) kirjoittaa, miten palkitsemisjärjestelmää tulisi hänen kokemuksen ja tutkimuksien perusteella lähteä kehittämään:



Kuvio 14: Palkitsemisjärjestelmän prosessi (mukaillen Armstrong 2018, 31-32)

Ensimmäisenä Armstrong kehottaa (kuvio 14) **tutkimaan** mitä henkilökunta haluaa ja minkälainen palkitsemisjärjestelmä heitä motivoisi. Kun tutkimusta henkilökunnalle tehdään, on hyvä samalla **selventää** palkitsemisen eri osa-alueet. Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun kannattaa **osallistaa** mukaan kaikki eri sidosryhmät, jotta selviää, onko palkitsemismalleissa räätälöinnin tarvetta yrityksen eri osiin. Seuraavaksi tulisi **tunnistaa** mitkä palkitsemisen osa-alueet kaipaavat kehittämistä ja ottaa huomioon sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen tavat. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tulisi **priorisoida** sellaisia palkitsemisen keinoja, jotka on helppo toteuttaa ja luovat positiivisen sitoutumisen. **Kommunikointi** on suunnitelman tärkeä elementti, eli tulisi viestiä kaikille selkeästi, miten palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön ja miten siitä hyödytään. Uuden palkitsemissysteemin lanseerauksen jälkeen tulisi jatkaa kommunikointia **implementointivaiheessa**, koska se on sekä tiimiläisille että linjaesimiehille uuden opettelua. Palkitsemisjärjestelmän luomisen ja lanseerauksen jälkeen tulisi **seurata ja arvioida** sen toimivuutta tasaisin väliajoin, jotta järjestelmään voidaan tarvittaessa

uudelleenorganisoida. (Armstrong 2019, 31-32.) Rose (2018, 22-23) taas kirjoittaa, että palkitsemista tulisi mitata tasaisin väliajoin, jotta nähdään, miten palkitsemisjärjestelmä toimii ja hyvä mittaamisen työväline on työtyytyväisyyskysely, joka toteutetaan vähintään kahdesti vuodessa. Myös Ylikorkala ym. (2015, 54) korostavat kirjassaan, että henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun on hyvä tapa rakentaa luottamusta, parantaa vaikuttavuutta sekä välittää arvostusta työntekijöitä kohtaan.

Ihmiset eivät ole robotteja ja yksi motivointikeino ei toimi kaikille. Ihmiset myös muistavat pidempään sen, mikä meni pieleen kuin sen, mikä onnistui. Sen vuoksi palkitsemisjärjestelmä tulisi muodostaa harkiten ja henkilöstön toiveita kuunnellen. (Fisher 2015, 45.) Toisaalta Ylikorkalan ym. mukaan henkilöstön osallistaminen kannattaa silloin kun heidän ehdotuksiaan aidosti halutaan hyödyntää kehittämisessä. Jos organisaatio ei aio hyödyntää tutkimustuloksia palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä, on turhaa edes kysyä mitään. Näennäisosallistamisella saadaan vaan negatiivisia tunteita pintaan. Kannattaa myös selvittää budjetti palkitsemisjärjestelmän reunaehdoiksi ennen kuin sitä lähdetään rakentamaan. (Ylikorkala ym. 2018, 19.)

Tilikauden päättyessä on hyvä tarkastella, miten kulunut vuosi on mennyt myös palkitsemisen osalta, onko henkilökuntaa lähtenyt esimerkiksi kilpailijoille ja onko esimiehet tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa palkita omia tiimiläisiään. Kun organisaatiossa luodaan uutta tai muutetaan vanhaa, uusien toimintatapojen käyttöönottoa voidaan tukea valmentamalla, palkitsemalla, kannustamalla ja tarvittaessa myös valvonnalla. (Viitala & Jylhä 2019, 271.)

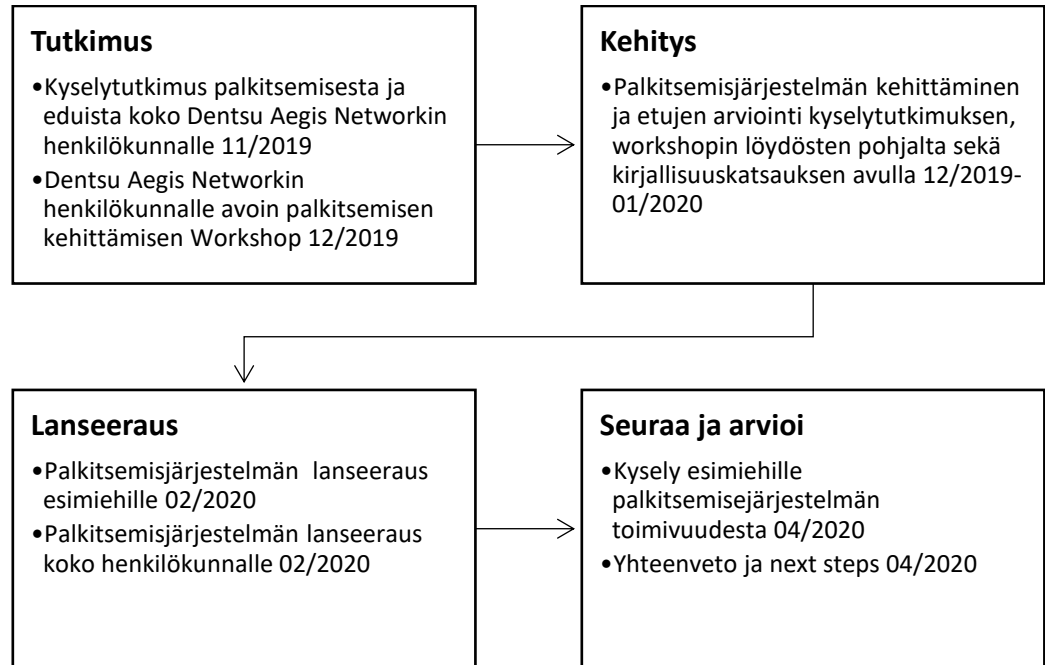
Kauhasen (2015, 106-108) mukaan palkitsemistrategiassa tulisi ottaa kantaa seuraaviin asioihin:

- Mistä halutaan palkita henkilökuntaa?
- Minkä tason tuloksista palkkion saa?
- Miten palkkio jaetaan henkilökunnan kesken?

Nämä tulisi olla selkeinä esitettynä siinä vaiheessa, kun järjestelmä esitetään henkilöstölle.

### 6.3 Prosessi palkitsemisjärjestelmän luomiselle Dentsu Aegis Network Oy:lle

Kirjallisuuskatsauksen esimerkkejä peilaten alla palkitsemisjärjestelmän kehittämisen aikataulu Dentsu Aegis Networkille 2019-2020:



Kuvio 15: Palkitsemisjärjestelmän luomisen prosessi Dentsu Aegis Network Oy:lle

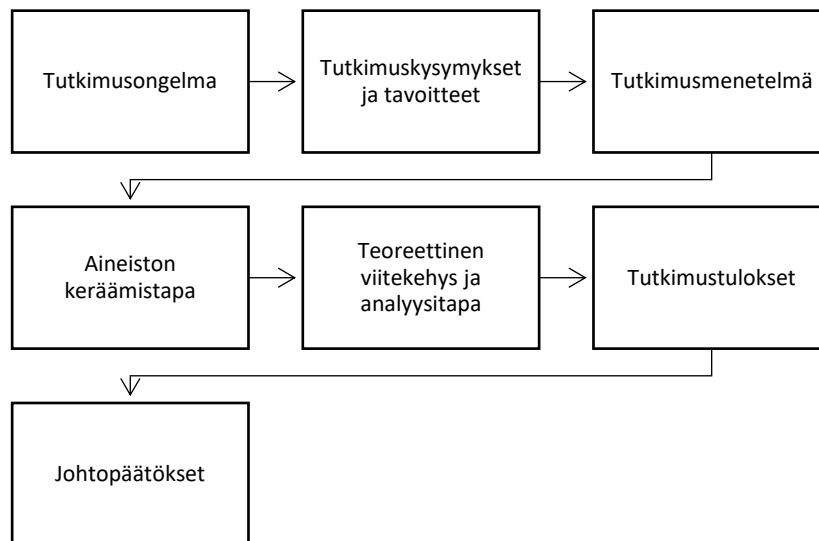
Kuviossa 15 esitelty prosessi etenee niin, että ensin tutkitaan mitä Dentsu Aegis Network Oy:n henkilökunta pitää merkityksellisinä ja tärkeinä etuina ja minkälaista palkitsemista henkilökunta pitäisi motivoivana ja sitouttavana. Sen jälkeen löydösten ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta kehitetään palkitsemisjärjestelmä yhdessä HR-tiimin kanssa ja käydään nykyiset edut läpi ja muokataan niitä, jos sille on tarvetta. 2020 alkupuolella lanseerataan palkitsemisen kokonaisuus ensin esimiehille ja sen jälkeen koko henkilökunnalle. Koska Dentsu Aegis Network ei toteuta 2020 huhtikuussa Check in-työtyytyväisyys kyselyä, järjestetään palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta kysely esimiehille. Kyselyn jälkeen tehdään suunnitelma jatkokehitykselle.

## 7 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerrotaan mitä keinoja käytetään opinnäytetyön tutkimusosion tekemisessä.

### 7.1 Tutkimusmenetelmät

Vilkan mukaan tutkimuksessa on esitettävä aina täsmällisesti kuviossa 16 esitellyt asiat:



Kuvio 16: Tutkimusprosessi (mukaillen Vilka 2015, 25)

Ratkaisuja perustellaan lähdekirjallisuudella peilaten tutkimuksen kontekstiin. Tekstin tulee edetä niin, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan viitoittamaa tietä aukottomasti ja selkeästi (kuvio 16). (Vilka 2015, 25.)

Tutkimusmenetelmän valinnan tulisi vastata kysymykseen millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan, kun vastaus on selvillä, se auttaa valitsemaan sopivimman tutkimusmenetelmän. Tutkimusmenetelmiä on kaksi, joista toinen on määrällinen eli kvantitatiivinen ja toinen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tiedonintressinä saavutetaan numeraalista tietoa ja laadullisessa tutkimusmenetelmässä tiedonintressinä saavutetaan, jotain mikä auttaa ymmärtämään merkityksiä. (Vilka 2015, 43.) Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan kuvailla jotain muuttunutta asiaa yleisesti, numeraalisesti tai miten jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen. Määrälliseen tutkimusmenetelmään tarvitaan siis mitattavassa muodossa olevaa dataa ja se vastaa kysymyksiin: miten paljon ja miksi.

Laadullinen tutkimusmenetelmä taas vastaa kysymyksiin: mitä ja miten. (Vilka 2015, 43.)  
Laadullisella eli kvalitatiivisella aineistolla tarkoitetaan yleensä tekstimuodossa olevaa aineistoa ja sitä ei voida suorilta muuttaa numeroiksi. (Valli & Aaltola 2015a, 109.)

Monimetodinen lähestymistapa eli triangulaatio, tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja. Eri tutkimusmenetelmät voivat olla esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmien yhdistelmä eli menetotriangulaatio tai erilaisia tutkimusaineistoja yhdistelevä tutkimusmenetelmä eli aineistotriangulaatio. Monimetodisen tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä tai lisätä tutkimuksen kattavuutta. (Vilka 2015, 46.)

Tässä toimintatutkimuksessa yhdistetään aineistotriangulaatiolla kolmea erilaista tutkimusaineistoa: kahden eri kyselytutkimuksen vastauksia sekä järjestettävästä workshopista havainnoitua aineistoa.

## **7.2 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa yhdistetään kehittämistyötä ja tutkimusta. Kun perinteisesti tutkimustyötä ohjaa teoreettinen intressi eli halutaan tietää miten asiat ovat, toimintatutkimusta ohjaa käytännön intressi eli halutaan selvittää, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Toimintatutkimusta hyödynnetään, kun halutaan löytää tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Toimintatutkimuksen kiinnostuksen kohde on sosiaalinen elementti ihmisen yhteistoiminnasta ja on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi. Esimerkiksi yritysten toimintaan liittyy usein hiljaista tietoa ja toimintatutkimuksen yhtenä tavoitteena on nostaa hiljainen tieto tietoisuuteen. Kun tavallisesti tutkimuksen ydin on siinä, miten asiat ovat, toimintatutkimuksen ydin on se, miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksen intressissä ei siis haeta tietoa vain tiedon vuoksi vaan tietoa haetaan, koska halutaan aidosti kehittää käytänteitä. (Valli & Aaltola 2015b, 204-205, 209.)

Perinteisesti tutkimuksessa pyritään saavuttamaan objektiivista tietoa, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii, joten asetelma on käännetty pälaelleen. Toimintatutkimuksessa tutkija ei tarkastele toimintaa välimatkan päästä vaan on usein itse läsnä, tekee aloitteita ja saattaa vaikuttaa kohdeyhteisössään läsnäolollaan. Toimintatutkimuksen tekijä ei ole puolueeton tarkastelija vaan toimiva subjekti, ja hän tulkitsee tilanteita omien näkökulmiensa kautta ja näin ollen saavutettu tieto ei ole objektiivista. (Valli & Aaltola 2015b, 214.)



### 7.3 Opinnäytetyön tekeminen toimintatutkimuksena

Tällä opinnäytetyön tutkimusosioilla haetaan vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymys 1 (TK1): Minkälainen palkitsemisjärjestelmä ja edut toimivat asiantuntijaorganisaatiossa vahvistamaan motivaatiota ja sitoutumista?

Tutkimuskysymys 2 (TK2): Miten esimies voi johtaa ja sitouttaa tiimiläisiään paremmin palkitsemisen avulla?

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena ja hyödynnän tutkimuksessa myös kyselyaineistoa ja raportoin siitä osittain määrällisen raportoinnin keinoin.

Toimintatutkimuksen osia ovat SurveyMonkey kyselylomakkeen avulla tehtävä kyselytutkimus koko Dentsu Aegis Networkin henkilökunnalle. Sen jälkeen vastauksista tehdään yhteenveto ja ne esitellään workshopissa, johon on saanut ilmoittautua halukkaaksi kehittämään yhdessä palkitsemista. Workshopissa on tarkoitus tehdä ehdotuksia minkälaiset palkitsemisen mallit ja edut sopisivat Dentsu Aegis Networkiin. Workshopissa osallistujat kehittävät ideoita post-it lapuille ja A3-paperiarkeille ja workshopin päätyttyä ne kerätään yhteen ja kirjoitetaan puhtaaksi. Workshopin jälkeen teen yhteistyössä HR-tiimin kanssa ehdotuksen palkitsemisjärjestelmästä yrityksen käyttöön workshopin ja kyselytutkimuksen toiveiden perusteella.

Palkitsemisjärjestelmän lanseerauksen jälkeen toteutetaan kyselytutkimus esimiehille, miten he arvioivat palkitsemisjärjestelmää esimiestyön ja johtamisen välineenä - näkökulmasta.

## **8 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

Tässä luvussa kerrotaan miten tutkiminen ja kehittäminen toteutettiin käytännössä ja mitä tuloksia niistä saatiin.

### **8.1 Kyselytutkimuksen toteutus**

Linkki kyselytutkimukseen (liite 1) lähetettiin HR-managerin toimesta sähköpostilla koko henkilökunnalle 5.11.2019 ja vastaamisaikaa oli 13.11.2019 asti. Kyselytutkimuksen alustana hyödynnettiin SurveyMonkey alustaa, joka on kohdeyrityksessä muutenkin käytössä. Henkilöstöä muistutettiin kyselyyn vastaamisesta 12.11.2019.

Kirjoitin kyselytutkimuksen kysymykset HR-tiimin toiveiden mukaan. Kysymyksillä haluttiin selvittää nykyisten etujen ja palkitsemismuotojen tärkeyttä ja mitä henkilökunta haluaisi lisää.

Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät liitteistä. (Liite 2).

### **8.2 Kyselytutkimuksen vastausten yhteenveto**

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 100 kohdeyrityksen henkilöstön jäsentä 5.-13.11.2019 välisenä aikana. Vastausprosentti oli siis noin 50 prosenttia kaikista kohdeyrityksen työntekijöistä ja vastauksia saatiin kaikista eri yksiköistä. Avoimia vastauksia annettiin yhteensä 440kpl. Vastaukset annettiin anonyymisti ja kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Avoimet vastaukset tematisoitiin eli vastaukset ryhmiteltiin teemoittain ja tähän yhteenvetoon listattiin 10 korostuneinta vastausta jokaiseen kysymykseen.

Taustatiedoksi kysyttiin yrityksen yksikkö, ikä sekä sukupuoli. Monivalintakysymyksien vastaukset laitettiin järjestykseen tärkeimmistä vähiten tärkeisiin.

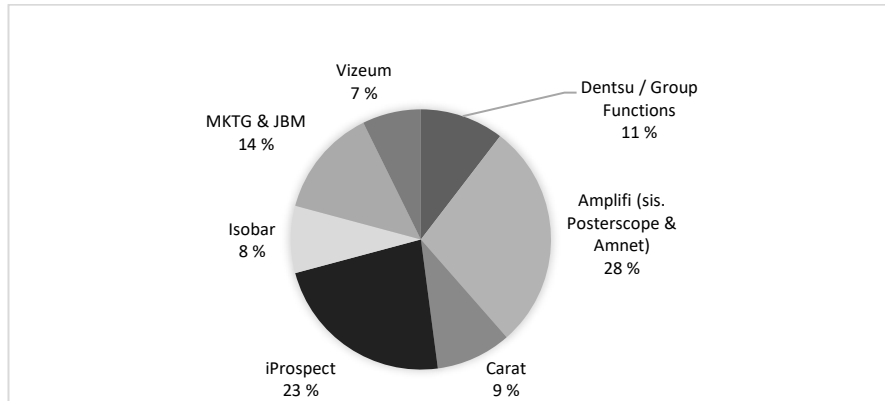
Monivalintakysymyksissä oli vastausvaihtoehtoina:

1. Ei lainkaan tärkeää
2. Ei kovin tärkeää
3. Neutraali
4. Melko tärkeää
5. Erittäin tärkeää

Vastauksille laskettiin keskiarvot ja näin pystyttiin laittamaan vastaukset tärkeysjärjestykseen. Vastauksia analysoitiin myös eri taustamuuttujien mukaan, mutta merkittäviä eroja ei vastauksissa löytynyt, joten yhteenvedossa vastaukset päätettiin raportoida kaikkien vastausten keskiarvoina ja korostumina.

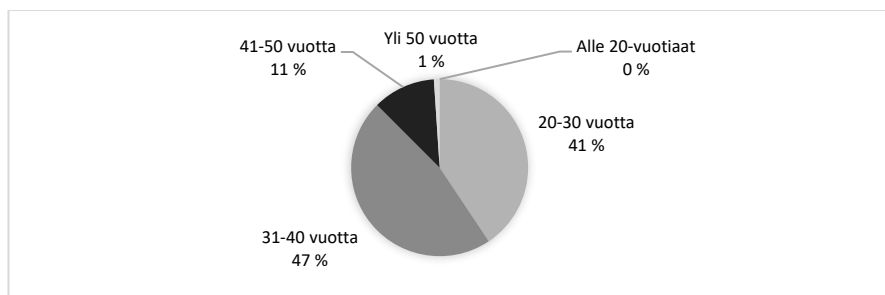
### 8.3 Vastauksien yhteenveto

**Kysymys 1:** "Missä yksikössä työskentelet?":



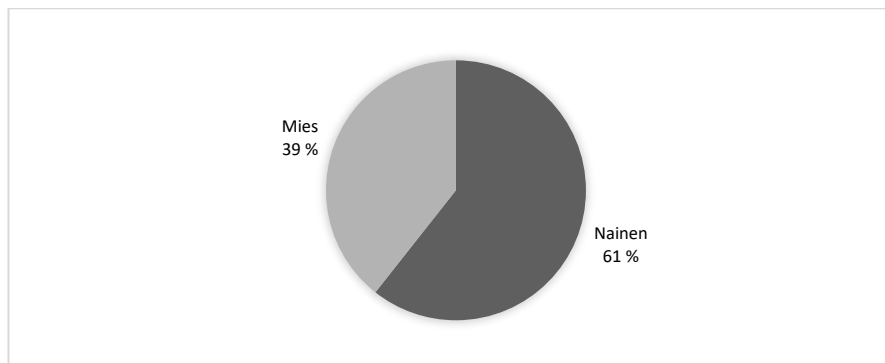
Kuvio 17: Yksikköjakauma

**Kysymys 2:** "Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?":



Kuvio 18: Ikäryhmäjakauma

**Kysymys 3:** "Sukupuoli?":



Kuvio 19: Sukupuolijakauma

Kuvioissa 17-19 esitetty vastaukset taustatietokysymyksistä. Vastaukset edustivat kohdeyrityksen luonnollista jakaumaa yksikköjaon ja iän osalta. Yksiköiden osalta eniten vastauksia saatiin Amplifi- (28%) ja iProspect (23%) -yksiköistä ja nämä yksiköt edustavatkin kohdeyrityksen suurimpia tiimejä. Vastaajista 47% oli 31-40-vuotiaita ja toiseksi eniten eli 41% vastaajia oli 20-30-vuotiaiden ikäryhmässä. Kyselyyn vastaajissa korostui naiset (61%) selkeästi enemmän kuin miehet (39%). Vastauksia analysoitiin myös jaettuna eri taustamuuttujien mukaan, mutta merkittäviä eroja ei vastauksista löydetty.

#### Kysymys 4: "Mikä palkitsemisen muodoista on sinulle tärkeää?"



Kuvio 20: "Mikä palkitsemisen muodoista on sinulle tärkeää" -vastausten keskiarvot

Kuviossa 20 on kuvattu "Mikä palkitsemismuodoista on sinulle tärkeää" -kysymyksen vastauksissa tärkeimmät olivat joustavat työaikakäytännöt (4,64) sekä esimieheltä saatu kannustava palaute (4,55). Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin henkilökohtaista rahapalkkiota (4,45), urapolkumahdollisuuksia (4,41) sekä työtoverilta saatua kannustavaa palautetta 4,4). Vähiten tärkeänä pidettiin julkisia tunnustuksia esimerkiksi yrityksen arvo palkintoa. (3,09).

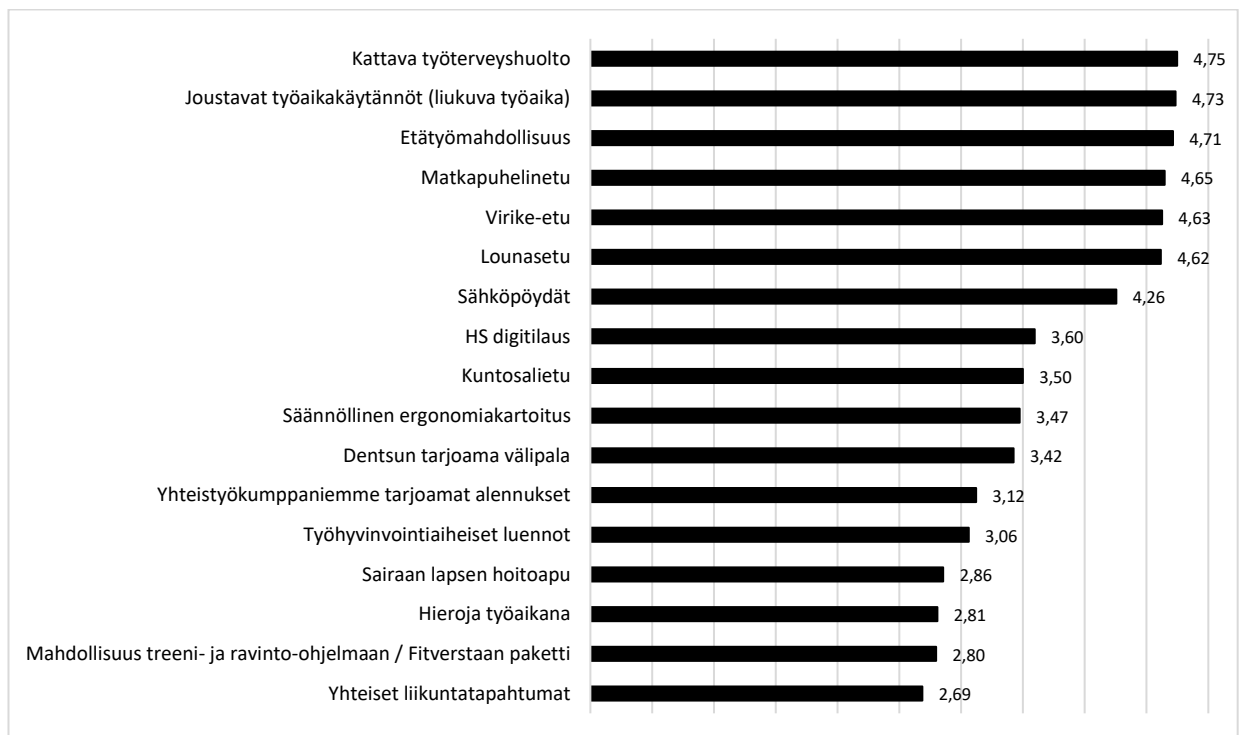
#### Jatkokysymys 4: ”Muu palkitsemismuoto ja tärkeys”:

Henkilökohtaisia palkkio	Konkreettinen palkinto hyvästä työstä	Palkallinen vapaapäivä	Selkeät tavoitteet ja niistä johdonmukainen palkitseminen	Oikeudenmukaisuutta tiimien välille
Spontaania muistamista hyvästä suorituksesta	Lomarahat	Rahallinen bonus	Portaittainen pistejärjestelmä, jota voi itse seurata ja vaikuttaa omalla työpanoksella	Joulubonus

Kuvio 21: Korostumat ”Muu palkitsemismuoto ja tärkeys” vastauksista

Avoimissa kommentteissa (kuvio 21) korostui toiveet rahallisista bonuksista, palkallisista vapaapäivistä sekä konkreettisista palkioista. Oikeudenmukaisuutta toivottiin palkitsemiseen ja läpinäkyvää mallia koko organisaatioon. Avoimia kommentteja annettiin yhteensä 14kpl.

#### Kysymys 5: ”Mitkä edut ovat sinulle merkityksellisiä?”



Kuvio 22: ”Mitkä edut ovat sinulle merkityksellisiä” -vastausten keskiarvot

Kuviossa 22 on kuvattuna vastaukset kysymykseen ” Mitkä edut ovat sinulle merkityksellisiä” ja tärkeimpänä pidettiin kattavaa työterveydenhuoltoa (4,75) sekä

joustavia työaikakäytäntöjä (4,73) ja etätömahdollisuutta (4,71). Myös matkapuhelinetua (4,65), virike-etua (4,63) sekä lounasetua (4,62) pidettiin tärkeinä. Vähiten merkityksellisenä pidettiin yhteisiä liikuntatapahtumia (2,69).

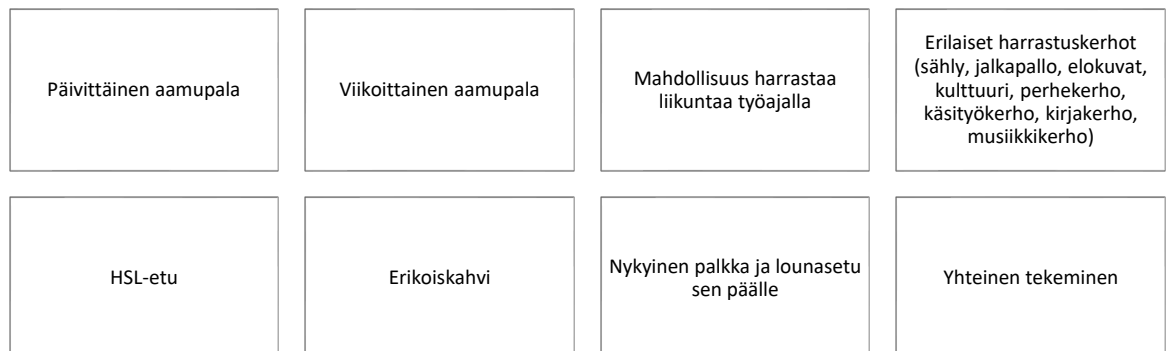
#### Kysymys 6: "Mikä muu etu olisi sinulle merkityksellinen?"



Kuvio 23: "Mikä muu etu olisi sinulle merkityksellinen" -vastausten keskiarvot

Kuviossa 23 on kuvattu vastaukset kysymykseen "Mikä muu etu olisi sinulle merkityksellinen". Vastauksissa toivottiin eniten työpaikan tarjoamaa aamupalaa (3,42), säännöllistä liikuntaa: jooga (2,79), pelivuoroa (2,79) ja erikoiskahvia (2,58).

#### Jatkokysymys 6: "Muu, mikä?"



Kuvio 24: Korostumat "Muu mikä?" vastauksissa

Avoimissa vastauksissa kysymyksen 6 jatkoksi saatiin yhteensä 41 eri vastausta (Kuvio 24). Vastauksissa korostui toiveet Dentsun tarjoamasta aamupalasta sekä erilaisia kerhoista. Myös HSL-etua toivottiin ja yhteistä tekemistä työkavereiden kesken.

**Kysymys 7: "Mikä motivoisi sinua parempaan työsuoritukseen?":**

Bonusmalli ja selkeät tavoitteet	Parempi resurssitilanne, työkuorman vähentäminen	Parempi palkka	Kannustinpalkkio	Hyvä johtaminen
Hyvä esimies	Kannustava palaute	Urapolkumahdollisuudet	Jatkuva oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus	Positiivinen työympäristö

Kuvio 25: Korostumat "Mikä motivoisi sinua parempaan työsuoritukseen" -vastauksista

Avoimeen kysymykseen (kuvio 25) "Mikä motivoisi sinua parempaan työsuoritukseen" saatiin 76 vastausta. Niissä korostui, että kohdeyritykseen toivottiin selkeää bonusmallia ja tavoitteita bonusten saavuttamiseksi. Resurssitilanteeseen toivottiin parannusta ja sitä kautta työkuorman parempaa hallintaa. Palkkaan toivottiin parannuksia sekä kannustinpalkkioita hyvästä työsuorituksesta. Vastauksissa korostui toive paremmasta johtamis- ja esimiestyöstä sekä selkeämmistä kehitys- ja urapolkumahdollisuuksista. Myös positiivista työympäristöä pidettiin motivoivana parempaan työsuoritukseen.

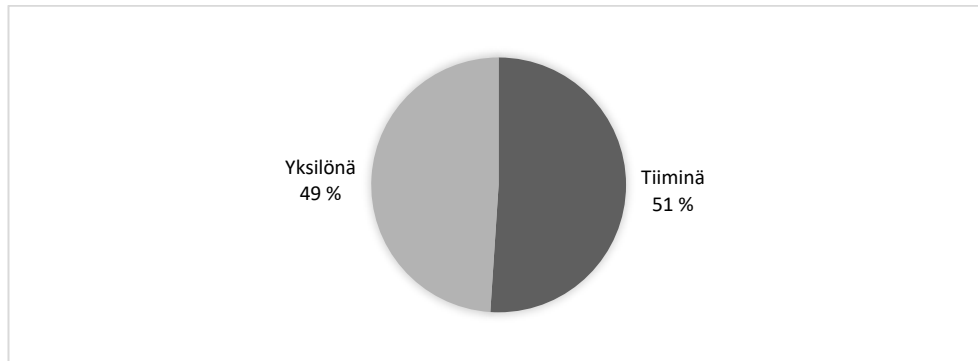
**Kysymys 8: "Miten haluaisit tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta?"**

Rahalla	Lahjakortilla	Tulospalkkiolla	Tiimin palkitsemisella hyvästä suorituksesta	Palkallisilla lomapäivillä
Huomioimalla hyvä suoritus	Julkisella kehulla	Kiitoksella	Hyvällä palautteella	Vuosittainen palkankorotus

Kuvio 26: Korostumat "Miten haluaisit tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta" -vastauksista

Kysymykseen "Miten haluaisit tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta" -saatiin 81 vastausta (Kuvio 26). Vastauksissa korostui eniten rahalliset- ja rahanarvoiset palkkiot, palkalliset vapaapäivät sekä kiitoksen ja julkisen tunnustuksen antaminen. Hyvää palautetta toivottiin sekä vuosittaista palkankorotusmallia.

**Kysymys 9:** ”Haluaisitko mieluummin tulla palkituksi tiiminä vai yksilönä?”



Kuvio 27: ”Haluaisitko mieluummin tulla palkituksi tiiminä vai yksilönä” -vastausten jakauma

Kysymykseen ”haluaisitko mieluummin tulla palkituksi tiiminä vai yksilönä” -vastauksissa (kuvio 27) selvisi, että henkilökunta on jakautunut tässä kahtia eli melkein puolet halusivat (49%) tulla palkituksi yksilönä ja hieman yli puolet (51%) tiiminä

**Kysymys 10:** ”Millä tavalla haluaisit tuoda esiin kollegan hyvän työsuorituksen?”:

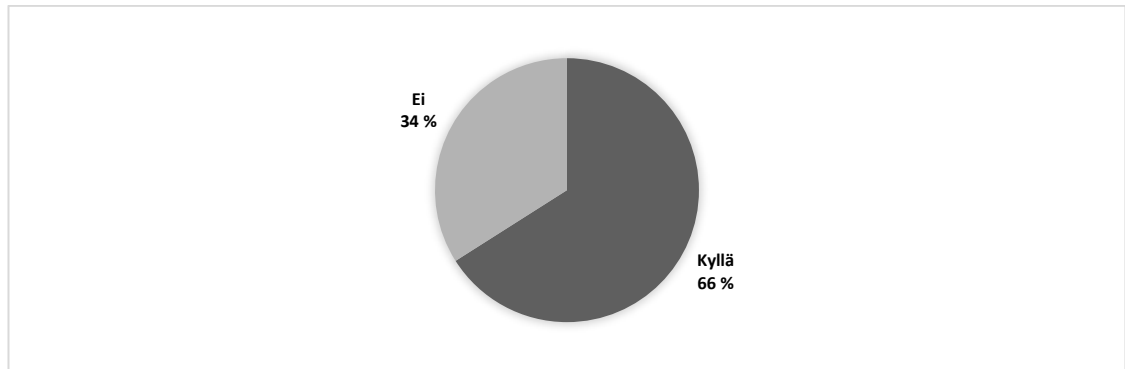
Kiittää kasvotusten	Viikkopalaverissa tai kk-infossa hehkutusta	Antamalla positiivista palautetta hänen esimiehelle	iValuen kautta	Kudos seinälle teksti
Palautejärjestelmän avulla → kehittää sellainen	Julkisella kiitoksella	Lähetämällä kiitoksen ja kehuun vaikka teamsin kautta niin että kaikki näkevät	Säännöllisen palautekyselyn kautta	Antamalla palkkion kollegalle

Kuvio 28: Korostumat ”Millä tavalla haluaisit tuoda esiin kollegan hyvän työsuorituksen” - vastauksista

Kysymykseen ”Millä tavalla haluaisit tuoda esiin kollegan hyvän työsuorituksen” saatiin 70 vastausta ja niissä korostui (kuvio 28) kasvotusten kiittäminen henkilökohtaisesti sekä esimerkiksi tiimin palaverissa tai esimiehen kautta. Palautetta haluttiin myös antaa palauteseinän (Kudos) sekä iValue (iProspect yksikön oman palautejärjestelmän) avulla. Myös mahdollisuutta antaa palkkio kollegalle itsenäisesti toivottiin.



**Kysymys 11:** ”Haluaisitko tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista?”



Taulukko 29: Kysymyksen ”Haluaisitko tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista?” vastausjakauma

Kysymykseen ”Haluaisitko tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista” enemmistö eli 66% halusi tulla muistetuksi ja 34% ei haluaisi. (Kuvio 29)

**Jatkokysymys 11:** ”Miten haluaisit tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista?”

Kukkakimppu ja viinipullo	Vapaapäivällä	Ravintolalahjakortilla	Hotellilahjakortilla	Kaikki huomionsoitukset ovat parempia kuin ei mitään
Pidemmistä työvuosista suurempi bonus	Pienikin huomioiminen riittää	Tasavuosista kahvit ja skumppapullo	Esimiehen huomiointi tasapuolisesti	Leffalipuilla

Taulukko 30: Korostumat ”Miten haluaisit tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista” -vastauksista

Avoimeen kysymykseen ”Miten haluaisit tulla muistetuksi merkipäivänä tai palvelusvuosista” – saatiin 57 vastausta ja niissä korostui (kuvio 30) vapaapäivä, lahjakortit, kukka ja pullolahjat sekä pidemmistä työvuosista ja tasavuosista hieman isompi huomionsoitus. Monessa vastauksessa korostui, että pienikin huomioiminen riittäisi, kunhan se tehdään tasapuolisesti kaikille.

**Kysymys 12:** ”Mitä yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut (muu kuin palkka)?”:

Tarjoamalla parempaa urakehitystä	Resursoida tiimit kunnolla	Parempaa esimiestyötä ja johtamista	Panostus aamu- ja välipaloihin	Hyödyntämällä paremmin työntekijöiden koko potentiaalin
Paremmat koulutusmahdollisuudet	Paremmat työsuhteet, esim liikunta-aikaa	Rauhallisempi työympäristö	Parempi palkka	Panostamalla yhteiseen hyvinvointiin

**Taulukko 31:** Korostumat ”Miten yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut (muulla kuin palkalla)” -vastauksista

Kysymykseen ”Miten yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut (muulla kuin palkalla)” -saatiin 68 vastausta ja niissä korostuivat (kuvio 31) paremmat urapolku- ja koulutusmahdollisuudet sekä laadukkaampi esimiestyö. Resurssointiin toivottiin parannuksia. Toivottiin panostusta aamu- ja välipaloihin. Myös toiveita oli paremmista palkoista, vaikka se olikin rajattu tästä kysymyksestä pois. Panostamista yhteiseen hyvinvointiin toivottiin ja sitä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi liikuntamahdollisuutta työajalla.

**Kysymys 13:** ”Avoimia ideoita palkitsemiseen ja ihmisten motivointiin”:

Panostakaa ihmisten hyvinvointiin niin tuloskin paranee	Pidetään kiinni hyvistä ihmisistä	Työaikaa pitäisi saada käyttää liikuntaan	Rahallinen palkitseminen hyvästä työstä	Vapaapäiviä enemmän hyvästä työsuoritteesta
Äänestetään viikon tai kuukauden työntekijää, vaikka teamsissa	Opintomatkat ulkomaisten yksikköön motivoisi	Palkintomatkoja tiimeille	Kunnon joulujuhlat ja kesäjuhlat koko talolle	Paremmat ja selkeämmät tavoitteet ja insentiivit niihin pääsemisestä

**Taulukko 32:** Korostumat ”Avoimia ideoita palkitsemiseen ja ihmisten motivointiin” - vastauksista

Viimeiseen kysymykseen ”Avoimia ideoita palkitsemiseen ja ihmisten motivointiin” -saatiin 32 vastausta. Vastauksissa korostui (kuvio 32) pyyntö panostaa ihmisten hyvinvointiin ja siihen, että hyvistä ihmisistä pidettäisiin kiinni, eikä heitä päästettäisi siirtymään kilpailijoille. Palkinto- ja opintomatkoja toivottiin tiimeille ja selkeämpiä tavoitteita ja niistä maksettavia palkkioita. Myös koko talolle järjestettäviä juhlatilaisuuksia toivottiin.

## 8.4 Workshop tavoitteet ja toteutus

Kyselytutkimuksen jälkeen järjestettiin palkitsemisen workshop, johon kaikki halukkaat saivat osallistua. Workshopissa oli tarkoitus saada konkreettisia ideoita ja malleja palkitsemiseen Dentsu Aegis Network Oy:ssä. Tavoitteena oli saada selkeitä ehdotuksia neljään eri aihealueeseen: Palkitsemiseen ja pikapalkitsemiseen, palvelusvuosien ja merkkipäivien muistamiseen, ideoita sitoutumiseen ja motivaation lisäämiseen sekä nykyisiin etuihin. Tämän workshopin oli tarkoitus antaa henkilöstölle syventävä ääni, minkälaista palkitsemismallia he haluaisivat organisaatioomme luotavan ja vetää yhteen mitä kyselytutkimuksessa oli jo ilmennyt 100 eri vastaajan vastauksista.

Kyselytutkimuksen jälkeen koko henkilökunnalle lähetettiin avoin kalenterikutsu workshoppiin kehittämään palkitsemisen kokonaisuutta:

### • Palkitsemisen workshop

Hei,

palkitsemisen kehittämistä koskeva kysely sulkeutui eilen 13.11. Kiitos kaikille vastaajille! Saimme tasan 100 vastausta, joista olemme kovin kiitollisia, mahtavaa että näin moni ehti nähdä vaivaa yhteisen ja tärkeän asian eteen.

Järjestämme kyselyn tulosten pohjalta Palkitsemisen workshopin, johon tässä kutsu. Toivoisimme mukaan noin 10-15 henkilöä, vähintään yhden jokaisesta yksiköstä/brändistä. Vahvistathan tämän kutsun ainoastaan, jos olet varmasti sitoutunut tulemaan paikalle, niin osaamme paremmin arvioida lopullista osallistujamäärää ja varmistaa, että mukaan on tulossa mahdollisimman heterogeeninen ryhmä Dentsulaisia 😊.

Workshopissa sinulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, joita palkitsemisen osalta teemme, ja niihin ratkaisuihin ja keinoihin, joita tulemme ottamaan käyttöön. Ja sitä kautta tietysti myös suoraan omaan palkitsemiseesi.

Tervetuloa mukaan!

Terkuin,  
Minna ja Anna

Kuva 4: Kuvakaappaus kalenterikutsusta workshoppiin

Workshop toteutettiin 27.11.2019 ja osallistujia oli yhteensä 12 henkilöä.

### Workshop aikataulu 27.11. klo 9-12, 180min

- Projektin nopea alustus
- Osallistujien esittäytyminen
- Osallistujat kirjoittavat post-it lapuille hyviä palkitsemistapoja 1 idea per lappu (Ideariihi)
- Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista ja tavoitteet workshopille
- Jakaudutaan 3-4hlö ryhmiin ja ryhmäläiset kertaavat omat post-it laput toisilleen
- Ryhmät tekevät ideoistaan nelikentän: helppo toteuttaa – vaikea toteuttaa (pystyakseli), Suuri vaikutus – pieni vaikutus (vaaka-akseli)
- Ryhmät pohtivat toteutuskelpoisia ideoita ja malleja:
  - Ryhmä 1: Palkitseminen ja pikapalkitseminen
  - Ryhmä 2: Palvelusvuosien ja merkkipäivien muistaminen
  - Ryhmä 3: Miten nostaa sitoutumista ja motivaatiota
  - Ryhmä 4: Edut – mistä pidetään kiinni ja mitä lisää?

Kuva 5: Workshopin aikataulu 27.11.2019

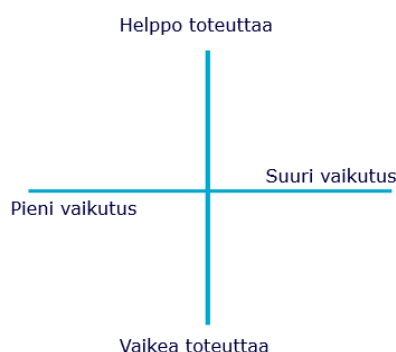
Toimin fasilitaattorina workshopissa ja Dentsu Aegis Network Oy:n HR-manager Anna Niinimaa alusti tilaisuuden kertomalla, kuinka tärkeä aihe tämä on yritykselle tällä hetkellä. Seuraavaksi kaikki osallistujat esittelivät itsensä ja heitä pyydettiin kertomaan kaksi ilahduttavaa asiaa viime päiviltä. Tämä loi workshopin alulle hyvän tunnelman ja saatiin ajatukset pois sen hetkistä työtehtävistä.

Seuraavaksi esiteltiin 4 tavoitetta workshopille:

1. Palkkio ja pikapalkitseminen hyvästä työsuorituksesta. Mitä ja miten?
2. Muistaminen palvelusvuosista ja merkkipäivistä. Mitä ja miten?
3. Sitoutumisen ja motivaation nostaminen. Mitä ja miten?
4. Edut. Mistä pidetään kiinni ja mitä lisää?

Tämän jälkeen siirryttiin ideariihen, eli jaettiin kaikille osallistujille post-it laput ja pyydettiin heitä kirjoittamaan 1 idea per lappu palkitsemisesta. Aikaa tähän varattiin 5 minuuttia ja tällä haettiin spontaaneja mieleen ponnahtavia ajatuksia. Tästä siirryttiin käymään läpi kyselytutkimuksen tulokset ja korostumat avoimista vastauksista.

Seuraavaksi osallistujat jaettiin 4 eri ryhmään ja kaikki kävivät post-it lapuille kirjoittamansa ideat läpi toisilleen ja sen jälkeen ryhmät sijoittivat ideat



yhteisymmärryksessä nelikenttään sen mukaan, olisiko idea helppo tai vaikea toteuttaa ja kuinka suuri tai pieni vaikutus idealla olisi kokonaisuuden kannalta. Tällä tehtävällä haettiin, sitä miten toteutettavissa ideat olisivat. Tämän tehtävän päätteeksi ryhmät esittelivät omat nelikenttänsä muille ryhmäläisille ja parhaat ideat kirjattiin yhteisymmärryksessä fasilitaattorin toimesta ylös.

Kuva 6: Nelikenttä

Samat ryhmät jatkoivat seuraavan tehtävän pariin, joka oli kirjoittaa ylös konkreettiset toteuttamiskelpoiset ehdotukset alla oleviin aihealueisiin:

Ryhmä 1: Palkitsemiseen ja pikapalkitsemiseen

Ryhmä 2: Palvelusvuosien ja merkkipäivien muistamiseen

Ryhmä 3: Sitoutumisen ja motivaation lisäämiseen

Ryhmä 4: Edut – mistä pidetään kiinni ja mitä lisää?

Ryhmät esittelivät ideansa ja niistä keskusteltiin yhdessä ja parhaimmat toteuttamiskelpoiset ideat kirjattiin ylös yhteisymmärryksessä.

Workshopin päätteeksi kerrattiin yhdessä ideat eri aihealueisiin ja kiitettiin aktiivisia osallistujia.

## 8.5 Workshopin ehdotusten yhteenveto

Workshopissa neljä eri ryhmää pohtivat palkitsemista hyvästä työsuorituksesta, ideoita sitoutumisen ja motivaation lisäämiseen, palvelusvuosi ja merkkipäivien muistamista sekä etuja. Alla yhteenveto workshopin osallistujien ideoista palkitsemisjärjestelmän muodostamiseen.

### Palkitseminen ja pikapalkitseminen

Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen ehdotettiin jaettavaksi kolmeen eri tasoon light, medium ja heavy. (Taulukko 1):

Light	Medium	Heavy
Leffaliput	Vapaapäivä	Tiimimatka
Julkinen kiitos	Selkeä rahallinen palkkio	Vuosibonus
Palaute	Yhteinen illallinen	Oppimismatka 1-2vkoa
Allas Sea Pool lahjakortti		
Kiitos kortti		
Kuohuviini- tai viinipullo		

Workshopin osallistajat ehdottivat, että pieniä muistamisia annettaisiin pikapalkitsemisena pienistäkin onnistumisista. Medium palkinto annettaisiin hieman suuremmasta onnistumisesta yksilölle tai tiimille ja selkeästi suurempi palkkio olisi tiimin matka, henkilön vuosibonus tai oppimismatka esimerkiksi sisäisenä siirtona muutamaksi viikoksi ulkomaille.

### Palvelusvuosien ja merkkipäivien muistaminen

Ehdotuksia palvelusvuosista ja merkkipäivistä muistamiseen (Taulukko 2):

Palvelusvuodet	Merkkipäivät	Muut muistamiset
3-vuotta (1 vapaapäivä)	Jokaisena syntymäpäivänä pieni muistaminen	Avioliitto
5-vuotta (3-vapaapäivää)		Vauva ja eläinvauvat
10-vuotta (5-vapaapäivää)		Tutkintoon valmistuminen
15-vuotta (10-vapaapäivää)	Tasavuosina vähintään pullo samppanjaa ja kukat	Läheisen kuolema
20-vuotta (15-vapaapäivää)		
25-vuotta (20-vapaapäivää)		

Palvelusvuosien osalta ehdotettiin, että muistamiset aloitettaisiin 3-vuoden työurasta Dentsulla ja siitä eteenpäin vapaapäivien määrä kasvaisi. Merkkipäiviä muistettaisiin jokaisena syntymäpäivänä jollain pienellä symbolisella eleellä, esim. suklaalevy tai kortti. Tasavuosina muistamiseksi ehdotettiin pullo samppanjaa sekä kukat. Muita muistamisia ehdotettiin avioliiton, vauvan ja eläinvauvan, tutkintoon valmistumisen sekä läheisen kuoleman osalta. Workshopin osallistujat pohtivat pitkään, miten sinkkuja voitaisiin muistaa ja pohdinta jäi hieman auki.

### **Edut – mistä pidetään kiinni ja mitä lisää?**

Workshopin osallistujien mielestä tärkeimmät edut ja mitä voitaisiin lisätä (Taulukko 3):

<b>Tärkeimmät edut:</b>	<b>Mitä etuja voitaisiin lisätä:</b>
Kattava työterveys	HSL matkaetu
HS digi	Aamupala
Lounas- ja virike-etu	Liikunta-aikaa työajalla
Etätyömahdollisuus	Alennukset asiakkaille
Joustavat työaikakäytännöt	
Matkapuhelinetu	

Yllä olevaan taulukkoon (taulukko 3) on listattu workshopin ajatukset eduista ja mitä voitaisiin vielä lisätä. Tulokset nykyisistä tärkeimmistä eduista olivat hyvin samansuuntaiset kuin kyselytutkimuksessa eli työterveys, joustavat työaikakäytännöt, etätyömahdollisuus, matkapuhelin-, lounas, ja virike-etu. HSL-matkaetua, aamupalaa sekä liikuntaa työajalla toivottiin. Myös alennuksia asiakkaiden tuotteisiin/palveluihin kiinnosti.

### **Ehdotuksia sitoutumisen ja motivaation lisäämiseen**

Workshopissa keskusteltiin mitä kohdeyritys voisi tehdä motivaation ja sitoutumisen tueksi. (Taulukko 4):

<b>Ehdotuksia motivoinnin ja sitoutumisen tueksi:</b>
Pistejärjestelmä (next level iValuesta) tai jokin muun palautejärjestelmän kehittäminen
Tiimipäivät kaikille samantasoisesti
Konsernin yhteinen kiva tekeminen
Rahallinen palkitseminen eri muodoissa
Oppiminen yleisesti ja urapolkujen kehitys
Hyvä esimiestyö
Työergonomian ja työpaikan viihtyvyyden parantaminen. Liikunta työajalla!

Workshopin osallistajat pohtivat mikä voisi nostaa sitoutumisen ja motivaation tasoa (taulukko 4) ja eniten toivottiin piste/palautejärjestelmän kehittämistä. iProspect-yksiköllä on käytössä iValue palautejärjestelmä ja sitä toivottiin kehitettävän eteenpäin koko kohdeorganisaation palautejärjestelmäksi. Hyvää esimiestyötä ehdotettiin avuksi sekä työpaikan viihtyvyyteen panostamista. Rahallinen palkitseminen voisi myös auttaa sekä yhteenkuuluvuuden lisäämistä koko konsernin yhteisellä tekemisellä. Urapolkujen kehitykseen panostaminen voisi myös nostaa motivaation tasoa ja lisätä sitoutumista.

## **8.6 Kyselytutkimuksen ja workshopin tuloksien yhteenveto**

Dentsu Aegis Network Oy:n henkilökunta toivoi sekä kyselytutkimuksen vastauksissa että workshopissa, että palkitseminen ja henkilökunnan huomioiminen esimerkiksi merkkipäivinä olisi koko Dentsun tasolla tasapuolista. Rahallisia ja rahanarvoista palkkiota toivottiin eniten ja selkeät perustelut minkälaisista tilanteista niitä jaettaisiin. Resurssipulaan toivottiin apuja ja esimiestyölle toivottiin aikaa ja esimieskoulutusta. Välittävä johtaminen toistui sanana pitkin kyselytutkimuksen ja workshopin vastauksia.

Merkkipäivistä ja palvelusvuosista toivottiin pientä muistamista ja jo ihan huomioiminen riittäisi, kunhan se vain tehtäisiin tasapuolisesti kaikille. Palvelusvuosista sekä syntymäpäivien tasavuosista toivottiin arvokkaampaa muistamista ja toiveissa oli sekä vapaapäiviä että lahjoja tai lahjakortteja.

Etuja pidettiin jo nyt hyvinä ja toiveet, jotka korostuivat sekä workshopin että kyselytutkimuksen vastauksissa olivat: ilmainen aamupala, liikunnan harrastaminen työaikana sekä HSL-matkaetu.

Kyselytutkimuksen, workshopin ja kirjallisuuskatsauksen perusteella kaikki tiedot vedettiin yhteen ja rakensimme HR-tiimin kanssa mallin palkitsemisjärjestelmästä sekä yhteneväiset ohjeet, miten tunnustuksia jaettaisiin merkkipäivien ja palvelusvuosien osalta. Kokonaisuus hyväksytettiin johtoryhmässä ja seuraavassa luvussa käydään läpi palkitsemisjärjestelmä eli Dentsu Aegis Network Oy:n palkitsemisen toolkit 2020.

## 9 Palkitsemisjärjestelmän lanseeraus Dentsu Aegis Networkissa 2020

Palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus toimia esimiesten johtamisen apuvälineenä ja tuoda tasapuolisuutta palkitsemiseen ja merkkipäivien huomioimiseen Dentsu Aegis Network Oy:ssä.

Palkitsemisjärjestelmä käytiin esimiehille tarkoitetussa esimiesfoorumissa läpi 28.1.2020 ja annettiin esimiehille mahdollisuus tutustua ja vaikuttaa vielä kokonaisuuteen ennen kuin se viestittäisiin koko henkilökunnalle.

Henkilökunnalle viestittiin sähköpostitse palkitsemisen kokonaisuudesta 31.1.2020:

### **Palkitseminen**

*Koko viime vuoden fokuksessa oli palkitsemisen elementtien kehittäminen, perustuen ensisijaisesti Check in -tuloksiin tältä osa-alueelta. Olemme keränneet paljon dataa palkkatasoistamme, tehneet valtakunnallista vertailua ja päässeet myös kehittämään asioita palkkojen osalta, kuten korjaamaan merkittävimpiä kuluja. Tämän vuoden alusta nostimme myös koko talon tasolla trainee tehtävien palkkatason yhtenäiselle ja reilummalle tasolle. Suurimmalle osalle harjoittelijoistamme tämä tarkoitti noin 40%:n korotusta kuukausiansioihin.*

*Marraskuussa yhteistyössä Minna Anderssonin kanssa teetimme kyselyn palkitsemisesta, johon saimme hyvän otannan vastauksia. Minna järjesti aiheesta myös workshopin, jossa oli mukana osallistujia ympäri Dentsua. Tämän työn lopputulemana olemme nyt luoneet Dentsulle yhteiset pikapalkitsemisen ja muistamisen käytännöt ja tarkastaneet työsuhte-etujamme. Myös palkitsemisen ympärillä työ jatkuu ja sen tuleekin olla jatkuvaa.*

### **Mikä muuttuu?**

#### **Liikuntaa!**

*Sekä työntekijäkokemusprojektissa, että palkitsemisen kyselyssä nousi molemmissa vahvasti esille, että työntekijöillemme olisi erityisen arvokasta voida harrastaa liikuntaa työajalla. Rakkaat Dentsulaiset, teitä on nyt kuultu, ja helmikuun alusta alkaen teillä jokaisella on yksi tunti viikossa työaikaa, jonka voitte käyttää liikuntaan, työpäivän aikana. Tarkemmat ohjeet käytännöstä löydät täältä. Kannustamme ottamaan kollegat mukaan liikuntahetkiin, ja jakamaan liikunnan riemua myös sosiaalisessa mediassa. Liikutaan, pidetään huolta itsestämme ja omasta jaksamisesta, voidaan hyvin ja näytetään se myös ulos ja asiakkaillemme!*

#### **Palkitsemista!**

*Pikapalkitsemiseen on luotu portaittainen lähestyminen, jonka löydät liitteenä. Päivitämme materiaalin myös Neoniin lähiaikoina. Palkitsemisen toolkit on erityisesti esimiehille johtamisen työkalu, mutta myös kollega voi ehdottaa palkitsemista, kun huomaa sille tarpeen. Meillä on edelleen käytössä myös 3. kerroksen aulasta löytyvä Kudos Wall, jonka kautta voit lähettää pienen kiitoksen tai kehua kollegalle ja piristää päivää.*



### **Huomiointia!**

Erilaiset henkilöstön huomioinnit (syntymäpäivät, palvelusvuodet, lapsen syntymät, läksiäiset..) ja uudet, Dentsun laajuiset linjaukset niihin löydät myös liitteenä olevasta materiaalista. Käytännöt ovat voimassa vuoden 2020 alusta alkaen. Takautuvasti voidaan valitettavasti huomioida tässä hetkessä siis ainoastaan tammikuun 2020 aikaiset tapahtumat. Huomioinneista vastaa esimies.

Viestin liitteenä esiteltiin palkitsemisen toolkit eli palkitsemisjärjestelmä ja se esitellään kokonaisuudessaan seuraavassa alaluvussa.

#### **9.1.1 Palkitsemisjärjestelmä**

Palkitsemisjärjestelmä jaettiin neljään eri tasoon, joista kaksi ensimmäistä on luotu selkeästi pikapalkitsemisen tarpeeseen ja tason 3-4 palkitseminen on selkeä rahallinen bonus.

<b>Spot rewarding toolkit at Dentsu</b> <b>Team or personal level</b>				
	<b>LEVEL I</b>	<b>LEVEL II</b>	<b>LEVEL III</b>	<b>LEVEL IV</b>
<b>TYPE OF REWARD</b>	Spot gift for hard work or going above and beyond a normal day	Spot gift for hard work or going above and beyond a normal effort	Bonus	Bonus
<b>REASONING (EXAMPLES)</b>	Good work, smaller achievements, valued input, thank you	Bigger achievement, valued input that has required extra effort	Business case e.g. Process development, innovation, client win	Significant business case at Dentsu level e.g. Innovation that brings income or savings, additional revenue case, solution for better profitability
<b>WHO CAN SUGGEST</b>	Colleague or manager	Colleague or manager	Colleague, manager or unit lead	Colleague, manager or unit lead
<b>APPROVER</b>	Colleague or manager	Manager	Unit lead, HR and CFO	Management team / CEO
<b>VALUE</b>	Max 20€	50-100€	300-999€ (according to the business case)	1000-5000€ (according to the business case)
<b>OPTIONS</b>	Movie tickets*, coffee/smoothie gift card*, wine or sparkling bottle, Other, according to the value level set	Gift card (S-group hotel, Royal Ravintolat restaurant, Lippu.fi, Helsinki Day Spa), Other gift, according to value level set	Paid in salaries, within the normal payroll rhythm <b>OR</b> One paid day off	Paid in salaries, within the normal payroll rhythm
<b>OTHER</b>	Kudos wall also in use for smaller thank you messages		Manager puts to Workday as one time payment	Manager puts to Workday as one time payment

DENTSU AEGIS NETWORK

\*Can be picked from HR

Kuva 7: Palkitsemisen toolkit Dentsu Aegis Networkissa 2020

Palkitsemisjärjestelmän (kuva 7) kahden ensimmäisen tason palkitsemisella on tarkoitus kiittää hyvää työstä, motivoida ja kannustaa nopeasti joko yksilöä tai tiimiä. Palkkion arvo on 1-tasolla määritelty 20 euroon ja 2-tasolla 50-100 euroon ja ne annetaan lahjakorttina, elokuvalippuina, pullolahjana tai muuna samanarvoisena lahjana. 3-4-tason palkitseminen on taas selkeä rahallinen bonus, joka vastaa henkilökunnan toiveisiin mahdollisuudesta saavuttaa selkeä rahallinen bonus. Bonuksen arvo on 3 tasolla 300-999 euroa ja 4 tasolla 1000-5000 euroa. Bonuksen voi saavuttaa business casesta,

innovaatiosta, asiakkuuden voitosta, selkeästä säästöä tuovasta prosessin kehityksestä tai kannattavuutta lisäävästä kehitystyöstä.

Tason 1 pikapalkitsemisesta voi päättää kollega tai esimies

Tason 2 pikapalkitsemisesta päättää esimies

Tason 3 bonukset hyväksyvät yksikön johtaja, HR ja talousjohtaja yhdessä

Tason 4 bonuksen hyväksyvät johtoryhmä tai CEO

Ehdotuksen pikapalkitsemisen tai bonuksen saajaksi voi tehdä kuka vain henkilöstön jäsenistä. Esimies on vastuussa kaikesta palkitsemisesta ja henkilöitä voidaan palkita joko yksilöinä tai tiiminä. Esimiehiä kannustettiin keskustelemaan keskenään ja pyytämään hr-tiimistä apua pohtimaan minkä tasoinen muistaminen sopisi mihinkin tilanteeseen, jotta palkitseminen olisi mahdollisimman tasapuolista kaikille eri yksiköistä riippumatta.

### **9.1.2 Edut**

Kyselytutkimuksessa selvisi, että kaikki edut eivät ole henkilökunnalle selviä, joten ne listattiin selkeästi omiksi osioikseen Dentsu Aegis Networkin intranettiin Neoniin.

Sekä kyselytutkimuksessa että workshopissa peräänkuulutettiin liikunnan mahdollisuudesta työaikana. Etuihin lisättiin tunti viikossa/4 tuntia kuukaudessa liikunnanharrastamiseen työaikana.

Muita selkeästi eniten toivottuja etuja oli aamupala päivittäin/viikoittain sekä HSL-lippuetu. Näihin lisäyksiin ei ollut varattu budjettia vuodelle 2020, joten olen lisännyt nämä kaksi etua kehityssuunnitelmaan.

### **9.1.3 Palvelusvuosien ja merkkipäivien huomioiminen**

Dentsun henkilökunta peräänkuulutti kyselytutkimuksessa ja workshopissa yhteneväisiä toimintatapoja palvelusvuosien ja merkkipäivien huomioimisen suhteen ja loimme yhdessä HR-tiimin kanssa esimiehille ohjeistuksen, joiden mukaan henkilökuntaa muistetaan merkkipäivistä sekä palvelusvuosista.

Myös tämä taulukko lähetettiin koko henkilökunnalle, jotta kaikille on selvää, miten esimiesten tulisi toimia eri merkkipäivien suhteen.

## Recognizing years of service, anniversaries and other

EVENT	VALUE	RECOGNITION	RESPONSIBLE
BIRTHDAY (ANY)	Max 20€	Minor attention (e.g. chocolate, a bottle of wine) and a card	Manager
BIRTHDAY (20, 30, 40, 50, 60 years)	Max 100€	Present or gift card* according to the value, and a card (50 and 60 years also flowers)	Manager
YEARS OF SERVICE		3 years of service: 100€ valued gift or gift card* 5 yrs: 100€ valued gift or gift card* + one paid day off 10yrs: 200€ valued gift or gift card* + three paid days off 15yrs: 300€ valued gift or gift card* + five paid days off 20yrs: 400€ valued gift or gift card* + 10 paid days off	Manager
MARRIAGE	Max 40 €	Flowers and a card (value max 40€) to the desk or sent home	Manager
BIRTH OF CHILD / ADOPTION / ANIMAL BABY	Max 50 €	A gift (to the child or to the parent) according to the value, flowers and a card sent at home	Manager
DEATH OF A LOVED ONE	Max 40 €	Flowers and a card sent home Paid day off if funerals during a weekday	Manager
GRADUATION	Max 100 €	Present or gift card* according to the value, and flowers	Manager
RETIREMENT	Max 300 €	A gift card* or a present according to the value, flowers and a card from the team	Manager
END OF EMPLOYMENT	Max 100€	A gift card* or a present according to the value, thank you card from the team, coffee at workplace	Manager
MOVE HOUSE		Paid day off	Manager
ETHIC GIFT		Possibility that Dentsu will donate the value of any gift to a charity, if the employee so desires (up to the employee to select the charity target, e.g. WWF, Helsinki Missio, Kirkon Ulkomaan apu, Pelastakaa Lapset ry)	Manager

DENTSU AEGIS NETWORK

\* Years of service paid day off – must be used during the anniversary year  
 \* Gift cards possibilities: S-group hotel, Royal Ravintolat restaurant, Lippu.fi, Helsinki Day Spa

Kuva 8: Muistaminen Dentsu Aegis Networkissa 2020

Palkitsemisjärjestelmässä (kuva 8) on nyt muistamisia jokaisena syntymäpäivänä ja lisäksi tasavuosina hieman arvokkaampana lahjana. Palvelusvuosien kertymisestä huomioidaan sekä lahjalla että vapaapäivillä ja muistaminen aloitetaan 3-vuotisesta työsuhteesta 100 euron arvoisella lahjakortilla tai lahjalla. Lahjan arvo ja vapaapäivien määrä lisääntyy palvelusvuosien kasvaessa. Avioliitto, lapsen saaminen, adoptio tai eläimen hankintaa huomioidaan lahjakorteilla tai lahjalla. Läheisen menehtymisen yhteydessä henkilölle lähetetään kotiin kukat sekä hautajaispäivä on palkallinen vapaapäivä, mikäli hautajaiset osuvat arkipäivälle. Valmistumista koulusta ja eläkkeellä lähtöä muistetaan myös lahjoilla tai lahjakortilla. Työsuhteensa päättävää henkilöä huomioidaan lahjakortilla tai lahjalla sekä läksiäiskahvitilaisuudella. Muuttovapaa otettiin myös käyttöön eli henkilökunta saa palkallisen vapaapäivän muuttamisen yhteydessä.

Kaikkien muistamisen kohdalla henkilö voi myös halutessaan valita eettisen lahjan ja lahjoittaa lahjan summan valitsemaansa hyväntekeväisyysjärjestölle.

Esimies on vastuussa kaikesta palkitsemisesta ja kulut ohjataan suoraan esimiehen luottokortin laskun mukaan oikeaan yksikköön. Näin johtoryhmä ja hr-tiimi voi seurata, että muistamiset ja palkitseminen toteutuu joka puolella yritystä.

## 9.2 Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi

Koska tämä opinnäytetyö tutkii palkitsemisjärjestelmää esimiehien näkökulmasta johtamisen välineenä, haluttiin saada erityisesti esimiesten arvio, miten palkitsemisjärjestelmä on toiminut.

Esimiehille alustettiin kyselytutkimus esimiesfoorumissa huhtikuussa 2020 ja kyselytutkimukseen lähetettiin sähköpostin välityksellä linkki 23.4.2020. Kohdeyrityksessä työskentelee kyselyn aikana 38 henkilöä esimiesroolissa.

Saatekirje kyselyyn liitteenä. (Liite 3)

Esimiehiltä kysyttiin kolme kysymystä. Kysely liitteenä (Liite 4):

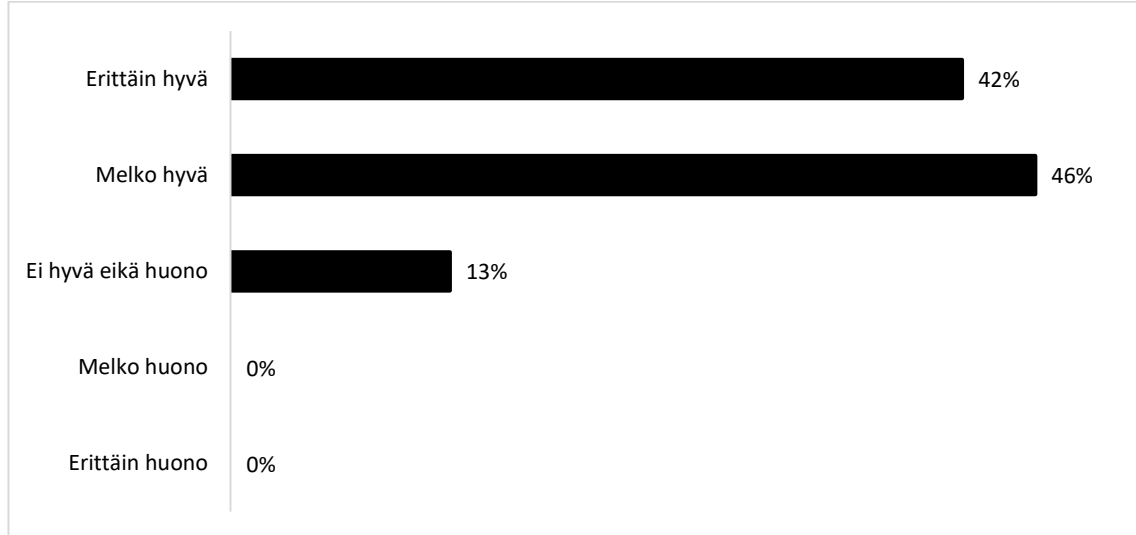
1. Minkä arvosanan antaisit uusitulle palkitsemisjärjestelmälle?  
(5: erittäin hyvä...1: erittäin huono)
2. Mitä vielä pitäisi parantaa ja mikä toimii jo hyvin, jotta voisit käyttää palkitsemista sitouttaen ja motivoiden johtamisen tukena?
3. Miten poikkeustila on vaikuttanut palkitsemiseesi?

Poikkeustilalla tarkoitetaan koronaviruksen (COVID-19) aiheuttamaa tilannetta, jonka vuoksi koko Dentsu Aegis Networkin henkilökunta on kyselyn aikana olleet täysin etätöissä jo yli kuukauden ajan kyselyä tehtäessä.

### 9.3 Arviointikyselyn tulokset

Kyselytutkimukseen saatiin 24 vastausta, joka edustaa 63% kohdeyrityksen esimiehistä.

**Kysymys 1:** Minkä arvosanan antaisit uusitulle palkitsemisjärjestelmälle?



Kuvio 33: "Minkä arvosanan antaisit uusitulle palkitsemisjärjestelmälle?"

"Minkä arvosanan antaisit uusitulle palkitsemisjärjestelmälle?" -kysymykseen saatiin yhteensä 24 vastausta (kuvio 33) ja 42% vastaajista antoi arvosanaksi 5 eli piti palkitsemisjärjestelmää erittäin hyvänä, 46% antoi arvosanan 4 eli piti järjestelmää melko hyvänä ja 13% mielestä järjestelmä ei ollut hyvä eikä huono (arvosana 3). Kukaan vastaajista ei arvioinut palkitsemisjärjestelmää melko huonoksi tai erittäin huonoksi.

**Kysymys 2:** "Mitä vielä pitäisi parantaa ja mikä toimii jo hyvin, jotta voisit käyttää palkitsemista sitouttaen ja motivoiden johtamisen tukena?"

Hyvät selkeät ohjeet ja hyvä että talossa on nyt yhtenäinen linja palkitsemiseen ja muistamiseen	Hyvä että palkitseminen on nyt läpinäkyvää	Muistamiset palvelusvuosista ja syntymäpäivistä erittäin selkeitä ja helppo toteuttaa Workdayn muistutuksia hyödyntäen	Selkeä paketti ja helppo toteuttaa	Kaikki työntekijät eivät kerro saavutuksistaan joten vaikeaa löytää tilanteita mistä palkita
Pikapalkitseminen toimii nyt hyvin. Kehitettävää: Koko henkilöstön vuoden insentiivijärjestelmä ja myynti-insentiivit	Mistä palkitaan on epäselvää, pitäisi puhua enemmän kollegojen kanssa	Tulospalkkiomallit olisi hyvä saada laajemmin käyttöön.	Tarvitaan vielä palautejärjestelmä jotta palautetta liikkuisi helpommin	Tarvittaisiin vielä käytännön esimerkkejä siitä mistä palkitaan eri tasoilla.

Kuvio 34: Korostumat "Mitä vielä pitäisi parantaa ja mikä toimii jo hyvin, jotta voisit käyttää palkitsemista sitouttaen ja motivoiden johtamisen tukena?" -vastauksista

Kysymykseen ”mitä pitäisi vielä parantaa ja mikä toimii jo hyvin, jotta voisit käyttää palkitsemista sitouttaen ja motivoiden johtamisen tukena” -saatiin 22 vastausta. Korostumat kuviossa 34. Kohdeyrityksen esimiehet olivat tyytyväisiä yhteiseen linjaan palkita sekä palvelusvuosien ja muiden merkkipäivien huomioimisen selkeästä ohjeistuksesta. Palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyttä ja selkeyttä kiiteltiin ja se toimii jo nyt hyvin. Muutamalle esimiehelle palkitsemisjärjestelmän tietojen sijainti oli epäselvä. Palautejärjestelmää kaivattiin, koska varsinkin pikapalkitsemisen tilanteita ei aina esimies näe ja työntekijöiden toisilleen antamat palautteet voisi auttaa esimiehiä huomaamaan palkitsemisen paikkoja. Myös koko organisaatiota kattavaa intensiivijärjestelmää kaivataan ja lisäksi myynti- tai tulospalkkioita.

### Kysymys 3: ”Miten poikkeustila on vaikuttanut palkitsemiseesi?”

Ei mitenkään, digitaaliset lahjat toimii hyvin	Ei mitenkään, olen jatkanut normaalisti	Synttärät yritetty muistaa, kaikki muu jäänyt pois	Vähentynyt, vaikeaa nähdä palkitsemisen tilanteita	Työt lisääntyneet poikkeuksellisen paljon niin ei jää aikaa huomioimiseen
Muistamiset siirretty koronan jälkeiseen aikaan, onneksi siihen on selkeä taulukko jota noudattaa	Vähän epäselvää kuinka paljon rahaa voi palkitsemiseen tässä hetkessä käyttää, joten ehkä hieman vähentynyt	Uusi keinoja palkitsemiseen etänä keksitty esim. woltin hyödyntäminen	Vaikuttanut ehdottomasti siihen että kaikkia tilanteita josta pitäisi palkita ei nyt näe etänä!	Se on vaikeuttanut sitä, koska on vaikeampi tietää, mitä muut tekevät ja spontaanien kehujen paikkoja on vähemmän.

Kuvio 35: Korostumat ”Miten poikkeustila on vaikuttanut palkitsemiseesi?” vastauksista

Kysymykseen ”miten poikkeustila on vaikuttanut palkitsemiseesi” -saatiin yhteensä 21 vastausta. Osa kohdeyrityksen esimiehistä oli sitä mieltä, että koronaviruksen (COVID-19) ei ollut vaikuttanut palkitsemiseen (kuvio 35) ja osa oli taas palkinnut selkeästi vähemmän. Haasteena on ollut nähdä pikapalkitsemisen paikkoja etänä ja tieto siitä kuinka paljon palkitsemiseen saa nyt poikkeustilan aikana käyttää rahaa. Myös uusia keinoja palkitsemiseen on keksitty ja etänä hyödynnetty esim. Wolt-palvelua.

## 9.4 Arviointikyselyn tulosten yhteenveto

Arviointikyselyn perusteella voidaan todeta, että palkitsemisjärjestelmää on otettu hyvin vastaan ja siihen ollaan tyytyväisiä. Voidaan arvioida, että palkitsemisjärjestelmä on jo nyt toimiva, koska 88% esimiehistä arvioi sen olevan melko hyvä tai erittäin hyvä. Vielä on parantamista tiedottamisessa ja esimiesten keskinäisessä tiedonvaihdoissa. Poikkeustila on johtanut 100% etätyöhön ja se on tuonut vaikeuksia tunnistaa pikapalkitsemisen paikkoja sekä sen kuinka paljon palkitsemista voi juuri nyt hyödyntää tässä taloustilanteessa.

Kehitysehdotuksia annettiin siihen, että palkitsemisen tasoista tehtäisiin selkeämpiä esimerkkejä eli millä perusteella nyt on tason 1-4 palkkioita annettu. Palautejärjestelmä auttaisi siinä, että kollegat voisivat helpommin nostaa onnistumisia, joita esimies ei välttämättä muuten huomaisi. Palvelusvuosien ja muiden merkkipäivien huomioimisiin ja etuihin oltiin pääosin tyytyväisiä.

### **9.5 Tämän opinnäytetyön tutkimuksien etiikka, luotettavuus ja pätevyys**

Tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa ja tutkimustulosten tulee myös täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyössään ja tulosten esittämisessä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava laadukkaasti. Tutkimusetiikka edellyttää ratkaisemaan miten tutkimusaineistoa säilytetään tutkimuksen päätyttyä. (Vilka 2015, 27.)

Toimintatutkimus pyrittiin toteuttamaan tieteellisen tutkimuksen hyvien käytäntöjen mukaisesti ja aineistoa kerättiin eri lähteistä, eri tekniikoita hyödyntäen ja neutraliteetti pyrittiin säilyttämään kaikissa vaiheissa. Toimintatutkimus toteutettiin työnantajani oheistamana ja heidän tarpeiden lähtökohdista. Aineiston käsittelyssä noudatettiin eettisyyden periaatteita ja kyselytutkimuksien tutkimustulokset käsiteltiin anonyymeinä. Kaikki kyselytutkimusten vastaukset poistettiin SurveyMonkey-alustalta kyselytutkimuksen päätyttyä. Kyselytutkimusten vastauksien kanssa pyrin käymään läpi vastauksia järjestelmällisesti ja tematisoinnin jälkeen tarkastin, että olin ottanut kaikki korostumat yhteenvedossa huomioon. Loin ehdotuksen palkitsemisjärjestelmästä kirjallisuuskatsauksen, kyselytutkimuksen sekä workshopin havainnoinnin perusteella. Lopulliset päätökset palkitsemisjärjestelmästä teki Dentsu Aegis Network Oy:n johtoryhmä. Workshop työskentelyä fasilitoidessa pyrittiin neutraliteettiin niin, että en vaikuttaisi workshop-työskentelyyn omilla mielipiteillä.

Yhteenvetona tämän opinnäytetyön pätevyydestä voidaan todeta, että toimintatutkimuksen toteutus eteni suunnitelmien mukaan ja johdonmukaisesti, ja lopputulokset ovat uskottavia kirjallisuuskatsaukseen peilaten. Tämän opinnäytetyön tuotos eli palkitsemisjärjestelmä on jatkossa hyödynnettävissä esimiestyön ja johtamisen tukena tavoitteiden mukaisesti ja siihen oltiin pääosin tyytyväisiä. Palkitsemisjärjestelmän käytettävyyttä tulee jatkokehittää yhdessä esimiesten kanssa heidän ja henkilöstön toiveiden mukaisesti.

## 10 Johtopäätökset

Mihin kannattaa panostaa palkitsemisjärjestelmässä? Tässä luvussa keskitytään vetämään tämä opinnäytetyöprojekti yhteen.

### 10.1 Palkitseminen johtamisen välineenä 2020

Tässä opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimuskysymys 1 (TK1): Minkälainen palkitsemisjärjestelmä ja edut toimivat asiantuntijaorganisaatiossa vahvistamaan motivaatiota ja sitoutumista?

Tutkimuskysymys 2 (TK2): Miten esimies voi johtaa ja sitouttaa tiimiläisiään paremmin palkitsemisen avulla?

Molempiin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia eri teorioita peilaten kirjallisuuskatsauksen sekä toimintatutkimuksen avulla.

Johtopäätökset tiivistettynä ja alla syvällisemmin avattuna:

Johtopäätös 1: Palkitsemisen tulee aina olla oikeudenmukaista ja palkitsemisen kokonaisuus tulee olla suunniteltu henkilöstön toiveita kuunnellen. Tiedolla ja viestinnällä (erityisesti esimiesviestinnällä) on keskeinen rooli palkitsemisen kokonaisuuden onnistumisessa ja oikeudenmukaisuuden tunteen aikaan saamisessa.

Johtopäätös 2: Motivaatiota ja sitoutumisen tasoa nostavat parhaiten laadukas esimiestyö, hyvä johtaminen ja erityisesti valmentava ote.

Johtopäätös 3: Rahapalkkiot toimivat paremmin motivaation nostajana, kuin usein väitetään tai halutaan uskoa.

Keskeinen johtopäätös on se, että mitä tahansa palkitsemistapaa esimies hyödyntääkin, sen tulee aina olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. Oikeudenmukaisuutta voidaan edesauttaa sillä, että palkitsemisesta viestitään aina avoimesti ja rehellisesti.

Kirjallisuuskatsauksen (Ylikorkala ym. 2018, 51) ja oman kyselytutkimuksen mukaan, myös sillä on suuri vaikutus, onko henkilökuntaa kuunneltu, kun palkitsemisjärjestelmää on luotu eli vastataanko palkitsemisen kokonaisuudella henkilökunnan toiveisiin.

Johdonmukaisuus on tärkeää, kun palkitsemista tehdään ja se voi isossa organisaatiossa olla hankalaa, kun palkitsemista toteuttaa käytännössä jopa sadat esimiehet omalla tavallaan. Jotta esimiehet voivat toimia johdonmukaisesti, tulee heillä olla kaikki tarvittava ja ajankohtainen tieto yrityksen palkitsemisjärjestelmästä ja koulutettu hyödyntämään palkitsemisjärjestelmää. Tiedolla ja viestinnällä on palkitsemisen kokonaisuudessa ja sen



onnistumisessa todella tärkeä rooli. Tärkeimpänä tietona on se, mitä työntekijältä odotetaan ja miten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Palkitsemisjärjestelmästä viestiminen on tärkeää, koska ilman sitä esimiehet ja tiimiläiset, eivät tiedä mitä odottaa. Palkitsemisella voidaan saada aikaan nostetta henkilöstön tyytyväisyyteen, pysyvyyteen ja motivaation, mutta ilman johdonmukaista viestintää tätä tuskin tapahtuu. (Hakonen & Nylander 2015, 231-232, 240.) Palkitsemisjärjestelmää tulisi hyödyntää oikein ja Fisherin (2015, 3-4) mukaan ei tulisi koskaan olla aineellista palkitsemista ilman tunnustusta eikä tunnustusta ilman palkkiota, vaikka toinen näistä elementeistä olisikin vain symbolinen. Esimiesten tulisi siis antaa jatkuvasti palautetta ja hyödyntää palkitsemisjärjestelmää korostamaan sanojen merkitystä. Hakosen ym. mukaan Palkitsemisen tutkimusohjelman - kyselytutkimuksessa kysyttiin, mitä työntekijät toivoivat ensisijaisesti tapahtuvan, kun he onnistuvat työssään, kaksi asiaa nousivat yli muiden: Tunnustus esimieheltä ja rahallinen palkkio. (Hakonen ym. 2014, 58). Tämän saman johtopäätöksen sain kyselytutkimuksen ja workshopin havainnoinnista. Esimiehen tunnustus on arvokasta ja samalla se saattaa nostaa sitoutumisen tasoa. Rahallinen palkkio taas tekee onnistumisen konkreettiseksi.

Johtopäätös 2: Tällä opinnäytetyöllä haettiin vastauksia siihen, miten motivaatiota ja sitoutumista on tehokkainta lähteä vahvistamaan ja lisäämään. Kirjallisuuskatsauksen sekä omien tutkimuksieni mukaan voidaan toisena keskeisenä johtopäätöksenä sanoa, että vahvoilla johtamistaidoilla sekä läsnä olevalla esimiestyöllä, on selkeästi motivaatiota ja sitoutumista vahvistava vaikutus. Sisäistä motivaatiota ei kuitenkaan voida varsinaisesti ulkopuolelta johtaa eli johtamisella tässä tarkoitetaan sitä, että autetaan johtamalla tiimiläistä löytämään sisäinen motivaatio. Johtamistyyleistä coachaava eli valmentava johtamistyyli toimii tähän tarkoitukseen erinomaisesti, koska siinä luodaan johdettavalle valtaa ja apuja löytää esimerkiksi oma merkityksellisyys työelämässä. Mellasen ja Mellasen mukaan onnistunut coaching synnyttää ja pitää yllä motivaatiota ja coaching prosessin myötä esimiehelle myös selviää mikä tiimiläistä sytyttää, mitkä arvot hänellä on ja mitä hän kokee merkitykselliseksi. Näiden selvittyä esimies saa mahdollisuuden auttaa kehittämään työntekijän roolia hänelle merkityksellisempään suuntaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 216-217.) Hyväksi johtajaksi ja esimieheksi voidaan kasvaa ja sitä kannattaa harjoitella, koska se sitoo tiimiläisiä tehokkaasti parempaan työskentelyyn ja organisaatioon. Niin kuin moni johtamisen ammattilainen kirjoissaan ohjeistikin, esimiehen ja johtajan tarvitsee kuunnella ja olla tiimiläisilleen läsnä. Esimies voi johtaa ja sitouttaa tiimiläisiään paremmin palkitsemisen avulla sillä tavoin, että hyödyntää koko palkitsemisen kokonaisuuden eli sekä aineelliset että aineettomat keinot. Tämä vaatii esimieheltä perehtyneisyyttä palkitsemisjärjestelmään sekä aikaa ja motivaatiota johtaa tiimiään ja tutustua heihin kunnolla. Esimiesten halukkuuteen toimia ihmisten kehittäjänä ja johtajana pitää myös tarkastella kriittisesti. Tiimiläisten motivaatiota laskevana tekijänä voi olla myös

esimiehen haluttomuus toimia esimiestehtävissä. Työhyvinvointi, työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri tulee myös olla kunnossa ja työntekijäkokemusta tulee johtaa. Armstrongin mukaan sitoutumiseen vaikuttaa eniten aineettomat palkitsemistavat ja niissä korostuvat työympäristö, urapolkumahdollisuudet, työnkuva sekä työ-vapaa-ajan tasapaino. (Armstrong 2019, 93.) Kohdeyrityksen tulisi siis panostaa työympäristöön ja urapolkumahdollisuuksiin ja kommunikoida niistä jatkuvasti. Myös työ- ja vapaa-ajan optimaaliseen tasapainoon tulisi kiinnittää huomiota ja löytää esimiehelle keinoja ohjata tiimiläisiään parempaan työajanhallintaan.

Johtopäätös 3: Kolmantena tärkeänä johtopäätöksenä on se, että rahapalkkiot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja motivaatioon enemmän kuin yleisesti halutaan myöntää. Tämä ilmeni sekä kirjallisuuskatsauksessa että omissa tutkimustuloksissa. Ylikorkalan ym. mukaan tavoitteet ja mittarit ovat kuitenkin onnistuneen palkitsemisen keskiössä. Tavoitteiden ja mittarien asetannassa on myös helppo epäonnistua, joten niiden määrittelyyn tulisi käyttää aikaa ja resursseja. Rahallinen palkitseminen toimii motivaatiota korottavana silloin kun sitä käytetään oikeanaikaisesti. (Ylikorkala ym. 2018, 53-54.) Rahanarvoisia ja rahallisia palkkioita toivottiin selkeästi eniten sekä kyselytutkimuksessa että workshopissa, joten niihin oli tärkeää kehittää palkitsemisjärjestelmään selkeät perusteet. Palkitsemisjärjestelmä oli tämän opinnäytetyön vastaus pikapalkitsemisen tarpeeseen. Pikapalkitsemisen keinoja voidaan käyttää esimiehen tai kollegan ehdottamana ja niissä palkkio olisi rahan tai lahjan muodossa. Suuremmista onnistumisista palkitaan suuremmalla bonuksella joko yksilöä tai tiimiä. Esimiehen tulisi olla koko ajan tietoinen tiimiläistensä työsuorituksista, jotta palkitsemisjärjestelmän eri osa-alueita pääsee hyödyntämään.

Johtopäätökset eduista: Edut ovat alalla yksi kilpailuvalteista rekrytoinnissa ja kun halutaan pitää kyvykkyudet talossa, joten etuihin kannattaa panostaa. Kattavasta työterveyshuollosta tulisi pitää kiinni jatkossakin, koska se koettiin erittäin tärkeäksi. Joustavuus työajoissa oli selkeästi tärkeää kohdeyrityksen työntekijöille ja myös kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että varsinkin nuorempi sukupolvi arvostaa sitä, että saavat itsenäisesti päättää työajat ja paikat missä työtä tekevät. Etuihin kaivattiin liikunnan lisäämistä työajalla ja sitä perusteltiin avoimissa vastauksissa sillä, että työpäivään saa liikunnan muodossa hyvän tauon ja liikunta työaikana lisää vapaa-ajan määrää töiden jälkeen, kun liikunnan voi suorittaa työaikana esimerkiksi kerran viikossa. Liikunnan on myös todettu lisäävän hyvinvointia, joten tunti viikossa liikuntaa työajalla -edun lisääminen etuihin oli hyvin perusteltua.

Kun tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksien ja niiden tuloksien luotettavuutta, voidaan todeta, että tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin kirjallisuuskatsauksessa. Kohdeyrityksen henkilöstön toiveet olivat samansuuntaisia ja toisiaan vahvistavia kirjallisuuskatsauksen teorioiden ja tutkimustiedon kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteet olivat:

Tavoite 1: Selvittää minkälainen palkitseminen nostaisi motivaatiota ja sitoutumisen tasoa kohdeyrityksen henkilökunnan mielestä

Tavoite 2: Luoda tutkimusten löydösten ja teorian avulla toimiva palkitsemisjärjestelmä ja henkilökuntaa hyödyttävät edut

Tavoite 3: tehdä jatkosuunnitelma palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseksi

Mielestäni tämä opinnäytetyökokonaisuus vastaa kaikkiin tavoitteisiin.

Palkitsemisjärjestelmä "toolkit" otti kantaa aineelliseen palkitsemiseen ja seuraavassa kappaleessa on kehitysideoita, miten palkitsemisen kokonaisuutta voitaisiin kehittää aineettomalla palkitsemisella tutkimuksessa esiin tulleiden toiveiden ja kirjallisuuskatsauksen avulla.

Kohdeyrityksessä ei valitettavasti järjestetty Check in-kyselyä huhtikuussa 2020, alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Tutkimus siirtyi syksyyn, joten tähän opinnäytetyöhön ei ehditty saamaan tietoa, miten Reward&Recognition -lukema on muuttunut syksystä 2019.

## **10.2 Kehityssuunnitelma**

Mitä voitaisiin vielä kehittää tulevaisuudessa palkitsemisen osalta?

Esimiehille tehdyssä palkitsemisjärjestelmän arviointikyselyssä kaivattiin enemmän tietoa, minkälaisista projekteista ja kehitystöistä tason 3-4 bonukset oli jaettu. Myös osalle esimiehistä oli epäselvää mistä kaikki palkitsemiseen tarvittava tieto löytyy. Suosittelisin muistuttamaan palkitsemisjärjestelmän käytöstä ja hyödyistä esimiehille tasaisin väliajoin ja nostaisin sitä puheenaiheeksi esimiesfoorumissa.

Palkitsemisjärjestelmä vastaa aineellisten palkitsemisien puutteeseen ja sen lisäksi tulisi kehittää vielä aineetonta puolta. Aineellisella pikapalkitsemisella saa toki myös aineetonta palkitsemista aikaan esimerkiksi antamalla palautetta palkitsemisen yhteydessä ja esimiehen tulisi aina kiinnittää huomiota siihen, millä perusteilla pikapalkitsemisen tekee ja kertoa se avoimesti.

Aiemmin kirjoitinkin, että Hakosen ja Nylanderin (2015, 35-36) teoksen mukaan aineettomia palkitsemisen tapoja ei usein kirjata organisaation palkitsemisjärjestelmään, se on kuitenkin tärkeä osa palkitsemista ja lisää työssä viihtymistä ja sitoutumista. Aineeton palkitseminen on myös työnantajalle ilmaista, mutta vaatii esimiesten kouluttamista ja oivallusta siitä mitä sillä voidaan saavuttaa.

Rötkinin (2015, 121) mukaan, tutkimukset ovat näyttäneet, että alaiset, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden ovat keskimääräistä tyytyväisempiä palkitsemisjärjestelmään. Eli esimiestyössä ja organisaation viestinnässä tulisi edelleen panostaa viestimiseen palkitsemisjärjestelmästä ja sen käytön hyödyistä. Lisäksi olisi hyvä tutkia onko palkitsemistapojen muutos vastannut motivaatiota ja sitoutumista kohottaen, niin kuin tarkoitus oli. Tämä mahdollisesti selviää syksyllä tehtävässä Check in-kyselyssä.

Koska palkitsemisen hyödyntämisessä on tärkeää, että esimies tuntee tiimensä ja tietää minkälainen palkitseminen juuri omalle tiimille sopii, lisäksi kaikille esimiehille pakolliset one-to-one tiimiläistensä kanssa esimerkiksi joka toinen viikko. Kirjallisuuskatsauksen mukaan monessa tutkimuksessa korostettiin, että esimiehen huomio on yksi tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen elementeistä ja sen vuoksi lisäksi kohtaamisia esimiehen ja tiimiläisen välille. Tämä auttaisi samalla siihen, että esimiehet oppisivat tuntemaan tiimiläisensä paremmin ja osaisivat hyödyntää palkitsemisjärjestelmää oikealla tavalla rätälöiden tapoja tiimiläistensä toiveiden mukaan. Näissä keskusteluissa voisi myös nousta esiin palkitsemisen paikkoja, kun tiimiläinen kertoo onnistumisistaan tai toisaalta haasteistaan.

Luvussa 4.2.4 käytiin läpi palautteen ja arvostuksen tärkeyttä ja hyvät palautekäytännöt ja palautekulttuuri ovat avainasemassa työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon, joten niihin kannattaa panostaa ja suunnitella toimiviksi. (Ylikorkala ym. 2018, 30.) Palautteen antajana esimies onnistuu todennäköisesti silloin, kun hänellä on aito halu auttaa tiimiläisiään kehittymään ja uskoo, että he myös pystyvät kehittymään ja näkee palautteen tärkeyden suorituksen johtamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 29.) Juholinin mukaan asiantuntijaorganisaatiossa vertaispalaute, voi olla jopa arvokkaampaa työntekijöille kuin esimiehen palaute, jos kollega on arvostettu asiantuntija ja palaute tulee esimerkiksi tehdystä työstä. Palaute on varsinkin asiantuntijatyössä sytyke ja siitä voi seurata motivaation nousua ja lisää sitoutumista työhön. (Juholin 2009, 243.) Näiden kirjallisuudesta poimittujen tietojen, sekä tutkimustuloksista ilmenneiden toiveiden pohjalta kohdeyrityksen tulisi panostaa palautteenantojärjestelmään tulevaisuudessa. Ajanmukaisesti palautejärjestelmä tulisi olla sähköinen ja mielellään sellainen, että se olisi

läpinäkyvä ja helposti käytettävä. Esimiesten arviointikyselyssä myös toivottiin, että työntekijät voisivat antaa palautetta helpommin toisistaan, jotta hyviä suorituksia ei jäisi esimiehiltä huomaamatta.

Kauhasen mukaan esimiestyön keskeinen tavoite on luoda henkilöstölle onnistumisen edellytykset ja oikeanlaisten esimiesten valinta, esimiesten kouluttaminen, ja ajan resurssointi esimiestyöhön ovat ensimmäinen askel esimiestyön kehittämiseksi.

(Kauhanen 2015, 148.) Esimiestyötä lähtisin kehittämään valmentavaan suuntaan ja sitä varten järjestäisin koulutuspäiviä esimiesfoorumiin. Valmentava johtamistyyli olisi hyvä ottaa käyttöön kaikilla tasoilla eli myös esimiesten esimiehet eli esimerkiksi johtoryhmän tulisi hyödyntää tätä johtamistyyliä, jotta se valuisi myös alaspäin malliesimerkkien avulla. Kirjallisuuskatsauksen mukaan coachingin perinpohjainen sisäistäminen vaatii paljon harjoittelua ja koulutusta.

Toiveita oli etujen suhteen paljon ja niissä korostui liikkumisen työajalla lisäksi esimerkiksi ilmainen aamiainen ja HSL lippuetu. Ilmaiseen aamupalaan tai HSL-lippuettuun ei ollut varattu budjettia vuodelle 2020, joten toiveiden perusteella suosittelisin, että vuodelle 2021 budjetoitaisiin aamupala päivittäin tai edes kerran viikossa koko henkilökunnalle sekä kokonaisuuden etupankki niin että henkilöstö saisi itse koota lounas, virike ja HSL-lippueduista itselleen hyödyttävän paketin. Käytännössä luotaisiin siis järjestelmä, jossa henkilökunta voisi itse räätälöidä oman etukorinsa yrityksen määrittelemän kokonaisarvon mukaan. Tämä vahvistaisi myös henkilökunnan valtaa vaikuttaa omiin etuihinsa ja voisi toimia sitä kautta sitouttavana elementtinä.

Erilaisia kerhoja (esimerkiksi liikunta, kirja, elokuva, musiikki) myös toivottiin ja niille sopiva tapa olisi antaa henkilökunnan itse kehittää kerhotoimintaa ja varata yrityksen puolesta budjettia. Tässä voisi toimia tapa, että kerho itse hakisi organisaatiolta tukea harrastuskerhoonsa ja tukea jaettaisiin tasapuolisesti kaikille, jotka sitä hakisivat.

## 11 Loppusanat

Tätä opinnäytetyötä on ollut todella mielenkiintoista kirjoittaa ja perehtyä palkitsemisen vaikutuksiin. Olen esimiehenä hyödyntänyt palkitsemisen eri elementtejä jo vuosia, mutta en ole koskaan ajatellut palkitsemista kokonaisuutena. Rehellisesti sanottuna en ole edes osannut yhdistää kaikkia palkitsemisen eri elementtejä palkitsemisen kokonaisuuteen ennen tätä opinnäytetyöprojektia. Tämä työ on antanut itselleni uskoa siihen, että hyvällä johtamisella ja palkitsemisen eri elementtejä hyödyntämällä saadaan itselle tärkeää työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumisen astetta nostettua.

Suuret kiitokset haluan antaa opinnäytetyöohjaajalleni palkitsemisen todelliselle asiantuntijalle Anu Hakoselle sekä Dentsu Aegis Network Oy:n HR-Manager Anna Niinimaalle sparrailusta palkitsemisen kokonaisuuden suunnitteluun. Haluan myös kiittää aviomiestäni kaikesta avusta, ymmärryksestä ja aktiivisten melkein 2-vuotiaiden kaksosten lisääntyneestä hoitovastuusta tämän opinnäytetyöprojektin aikana. 😊

Kirjoitin tätä työtä pitkin 2019 syksyä 2020 kevättä, jolloin koronavirus (COVID-19) levisi ja aiheutti historiallisen valmiuslain käyttöönoton Suomessa. Työ saattaisi olla hieman eri sävytteinen, mikäli olisin alkanut kirjoittamaan sitä vasta myöhemmin keväällä 2020.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisen voima. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Armstrong, M. 2019. Armstrong's handbook of reward management practice. Improving performance through reward. Sixth edition. Kogan Page. United Kingdom.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Löydä merkitys ja motivaatio omaan työhösi. Helsingin seudun kauppakamari. Meedia Zone OU. Viro.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki. E-kirja.
- Charan, R. & Barton, D. & Carey, D. 2018. Talent wins: The new playbook for putting people first. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. USA.
- Choaching yhdistys. Mitä coaching on? 2020. <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/> Luettu 25.3.2020.
- Dentsu Aegis Network: <https://www.dentsuaegisnetwork.com/fi/fi/tietoa-meista/toimistomme> . Luettu 29.2.2020.
- Dentsu Aegis Network. CCS-tutkimus. <https://www.dentsudataservices.fi/palvelut/ccs-consumer-connection-system/>
- Dentsu Aegis Network Check in-työtyytyväisyystulokset lokakuu 2019. Luettu 29.2.2020.
- Dentsu Aegis Network. Vision&Values. Intranet. Luettu 28.3.2020.
- Dentsu Aegis Network Oy:n taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/dentsu-aegis-network-oy/01118764/taloustiedot>. Luettu 28.3.2020.
- Fisher, J. 2015. Strategic Reward and Recognition - Improving employee performance through non-monetary incentives. Kogan Page. United Kingdom.
- Hakonen, A. & Nylander, M (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva. Teoksessa: Nylander, M & Hakonen, A. Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta 11. Ylikorkala, A. & Sweins, C. Palkitsemisen kokonaisuus 21-23, 24-25, 33-36, 39. Hakonen, N. & Moisio, E. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. 61-63. Maaniemi, J. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa, mitä se on,

miksi sillä on väliä? 124, 126-127, 132. Hakonen, A. & Nylander, M. & Sweins, C. Palkitsemisen vaikuttavuus. 231-232, 240. Hakonen, A. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? 152-153.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin -Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hiila, I. & Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma Kustannus Oy. E-kirja.

Hiltunen, A. 2017. Johtamisesta. Talentum. Balto print. Liettua.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Juva.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun Kauppakamari. Waasa Graphics. Vaasa.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media. E-kirja.

Martela, F. & Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media. Helsinki. E-kirja.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. E-kirja.

Rose, M. 2018. Reward Management – A practical introduction. Second edition. Kogan Page. United Kingdom.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Liettua.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Juva. Teoksessa: Martela, F. & Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. Itsemäärämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä 105-109, 110-111.

Sitra. 2017. Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta.

[https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf) . Luettu 25.3.2020.



Shaw, J. & Gupta, N. 2015. Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. Human Resource Management Journal. Teoksessa: 281-293.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Teoksessa: Irma Rantala Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella 108-110. PS kustannus. Juva.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Teoksessa: Hannu L. T. Heikkinen. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat 204-205, 209, 2014. PS kustannus. Juva

Verohallinto: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa3//>. Luettu 6.3.2020.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ylikorkala, A. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. Liettua.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

(In English please scroll down)

Hyvät Dentsulaiset,

Yksi tämän vuoden kehitysalueistamme on palkitseminen. Kuten viime viikolla uutiskirjeessä kerroimme, Amplifista opintovapaalla oleva Minna Andersson tulee tekemään meille MBA-opintojensa opinnäytetyön aiheesta ja vetämään läpi projektin, jossa sekä kuuntelemme teidän ajatuksia palkitsemisesta tarkemmin, että osallistamme teitä kehitystyöhön. Tavoitteena on luoda yhtenäiset palkitsemisen käytännöt Dentsu-tasoisesti.

Tässä vaiheessa keskitymme kaikkeen muuhun palkitsemiseen kuin itse palkkaan – esimerkiksi pikapalkitsemiseen, hyvästä työsuoriutumisesta palkitsemiseen, merkkipäivä- ja palvelusvuosimuistamiseen, sekä etuihin.

Olemme kuulleet palautettanne mm Check In kyselyn kautta, mutta tässä vaiheessa haluamme myös ymmärtää paremmin, minkälainen palkitseminen motivoi teitä. Projektin lähtee siis käyntiin kyselyllä, johon toivomme, että mahdollisimman moni teistä vastaa **viimeistään 13.11.2019**.

Linkki kyselyyn: <https://fi.surveymonkey.com/r/TMPGQFY>

Järjestämme aiheesta myös workshopin, jonka pohjana käytämme vastauksianne tästä kyselystä. Lähetämme erillisen kalenterikutsun workshopiin.

Terkuin,  
Minna & Anna

---

Hi,

One of our focus areas this year is rewarding. Minna Andersson, who is currently on study leave from Amplifi, will lead a project for us about the topic as a part of her MBA thesis. Together with Minna we will listen your thoughts about rewarding and recognition in more detail, but also involve you in the development work. Our goal is to create and implement consistent rewarding practices within Dentsu Finland.

At this point, we will focus on all other forms of rewarding than the pay/salary itself – for example instant reward practices, rewarding successful work, recognition for birthdays etc, and benefits.

We've heard your feedback through Check In, but at this point we also want to better understand, what kind of rewarding do you consider motivating. The project gets started with a survey, where we expect that as many of you as possible will answer, latest on **November 13<sup>th</sup>, 2019**. The questions are unfortunately only in Finnish, but you can leave open feedback regarding rewarding and recognition practices also in English, at the end of the survey.

Link to the survey: <https://fi.surveymonkey.com/r/TMPGQFY>

We will also organize a workshop around the topic, where your answers will be used as a basis. We will send an invitation to the workshop soon.

Br,  
Minna & Anna

## Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

Kyselytutkimus rakennettiin SurveyMonkey tutkimustyökaluun ja kuvakaappaukset kyselystä:

**Palkitseminen**

Aluksi kysymme tilastointia varten muutaman taustamuuttujan:

1. Missä yksikössä työskentelet:

- ☐ Dentsu / Group functions
- ☐ Amplifi (sis. Posterscope & Amnet)
- ☐ Carat
- ☐ iProspect
- ☐ Isobar
- ☐ MKTG & John Brown Media
- ☐ Vizeum

2. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

- ☐ Alle 20-vuotiaat
- ☐ 20-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ Yli 51 vuotta

3. Sukupuoli:

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

#### 4. Mikä alla olevista palkitsemisenmuodoista on sinulle tärkeä:

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Esimieheltä saatu kannustava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtoverilta saatu kannustava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmän jäseneltä saatu kannustava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolkumahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoinen koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen rahallinen palkkio työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin palkkio koko tiimin työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiimin kannustinmatka työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko henkilökunnalle jaettava tulospalkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kouluttautua työn ohessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedikoitua aikaa oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko henkilökunnan yhteiset tapahtumat (pikkujoulut, kick off)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman lähitiimin tiimipäivä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työaikakäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkiset tunnustukset, esim Arvo-palkinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu palkitsemismuoto ja tärkeys (kirjoita ja kerro tärkeys)



## 5. Miten merkityksellisenä koet seuraavat edut:

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Hieroja työaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairaalan lapsen hoitoapu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kattava työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntosalietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työaikakäytännöt (liukuva työaika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätömahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentsun tarjoama välipala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus treeni- ja ravinto-ohjelmaan / Fitverstaan pakettiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteiset liikuntatapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppaniemme tarjoamat alennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HS digitilaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virike-etu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkapuhelinetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen ergonomiakartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpöydät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointiaiheet luennot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Mikä muu työsuhte-etu olisi sinulle merkityksellinen ja vaikuttaisi sinuun sitouttavasti:

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Työpaikan tarjoama aamupala esim. kerran kuukaudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikoiskahvi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastekerho (kommentoi muu, mikä? -kohtaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen jooga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentsun yhteinen, säännöllinen pelivuoro (kommentoi muu, mikä? -kohtaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu, mikä?

7. Mikä motivoisi sinua parempaan työsuoritukseen:

8. Miten haluaisit tulla palkituksi hyvästä työsuorituksesta:

9. Haluaisitko mieluummin tulla palkituksi tiiminä vai yksilönä:

- ☐ Tiiminä
- ☐ Yksilönä

10. Millä tavalla haluaisit tuoda esiin kollegan hyvän työsuorituksen:

11. Haluaisitko tulla muistetuksi merkkipäivänä tai palvelusvuosista?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Miten haluaisit tulla muistetuksi?

12. Mitä yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut (muu kuin palkka):



13. Avoimia ideoita palkitsemiseen ja ihmisten motivointiin:



### **Liite 3. Palkitsemisjärjestelmän arviointikyselyn saatekirje**

*Moikka,*

*esimiesfoorumissa viime torstaina kerroin lyhyesti, että lähetämme teille pikaisesti kyselyn liittyen vuoden alusta käyttöön otettuun Dentsun pikapalkitsemisen ja henkilöstön muistamisen toolboxiin.*

*Haluamme siis kyselyn avulla*

- ymmärtää, miten olette kokeneet palkitsemisen ja muistamisen uudet käytännöt*
- kuulla, onko poikkeustilanne muuttanut palkitsemiskäytäntöjä, ja*
- ottaa vastaan ehdotuksia toolboxin edelleen kehittämistä.*

*Mikäli et vielä ole hyödyntänyt pikapalkitsemisen tai muistamisen käytäntöjä, voit kertoa myös sen avoimessa palautteessa – tämäkin on meille tärkeä tieto.*

*Kyselyssä on poikkeuksellisen lyhyt vastausaika, keskiviikkoon 29.4. EOB asti. Kyselyssä on kolme kysymystä, joten se ei vie päivästäsi paljon aikaa. Kysely on täysin anonyymi.*

*Linkki kyselyyn: <https://fi.surveymonkey.com/r/R2TGQLS>*

*Kiitos jo etukäteen vastauksista!!*

*Terkuin,  
Anna & Minna*



#### Liite 4. Palkitsemisjärjestelmän arviointikyselyn kysymykset

##### Palkitsemisjärjestelmän toimivuus Dentsu Aegis Networkissa (huhtikuu 2020)

Tämä kysely on esimiehille uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta

1. Minkä arvosanan antaisit uusitulle palkitsemisjärjestelmälle?

- ☐ 5: Erittäin hyvä
- ☐ 4: Melko hyvä
- ☐ 3: Ei hyvä eikä huono
- ☐ 2: Melko huono
- ☐ 1: Erittäin huono

2. Jotta palkitseminen olisi sinulle johtamisen työkalu jolla voit motivoida ja sitouttaa henkilöstöä, mitä vielä pitäisi parantaa? Mikä toimii jo nyt hyvin?

3. Miten poikkeustila on vaikuttanut palkitsemiseesi?